



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh systému pro výběr dodavatelů ve výrobní společnosti

Design of Supplier Selection System in the Production Company

Student: Kristýna Kreissová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vojtěch Klézl

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Kreissová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod  
Téma: **Návrh systému pro výběr dodavatelů ve výrobní společnosti**  
**Design of Supplier Selection System in the Production Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika společnosti Renetra
  3. Teoretická východiska nákupního marketingu
  4. Metodika výzkumu
  5. Analýza systému pro výběr dodavatelů
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

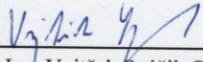
MONCZKA, Robert M. *Purchasing and supply chain management*. 5th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. 850 p. ISBN 978-0-538-47642-3.  
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 155 s. ISBN 978-80-247-1479-0.  
WEELE, Arjan J. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Andover: Cengage Learning EMEA, 2009. 418 p. ISBN 978-1408018965.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

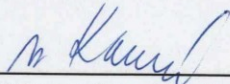
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vojtěch Klézl**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

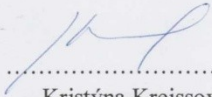
  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. 5. 2015

  
.....  
Kristýna Kreissová

## Obsah

1	ÚVOD .....	5
2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI RENETRA .....	6
2.1	Produkty společnosti Renetra .....	6
2.2	Služby poskytované společností Renetra .....	7
2.3	Marketingové prostředí společnosti Renetra .....	7
2.3.1	Makroprostředí společnosti .....	8
2.3.2	Mezoprostředí společnosti .....	11
2.3.3	Mikroprostředí společnosti .....	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA NÁKUPNÍHO MARKETINGU .....	17
3.1	Postavení a předmět nákupu .....	17
3.1.1	Proces nakupování .....	18
3.1.2	Nákup v prostředí internetu a internetových tržnic .....	20
3.1.3	Strategie Make or Buy .....	21
3.2	Nástroje nákupního marketingu .....	22
3.3	Strategie dodavatelско-odběratelských vztahů .....	23
3.4	Překážky vstupu a výstupu dodavatele v odvětví .....	25
3.4.1	Překážky vstupu nového dodavatele .....	25
3.4.2	Překážky výstupu stávajícího dodavatele .....	26
3.5	Volba dodavatele jako ústřední problém nákupního marketingu .....	26
3.6	Formulace kritérií pro výběr dodavatelů .....	28
3.7	Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů .....	29
3.7.1	Finanční situace dodavatele .....	29
3.7.2	Perspektivnost vývoje dodavatele .....	29
3.7.3	Logistické služby poskytované dodavateli .....	29
3.7.4	Výrobní možnosti dodavatelů .....	30
3.7.5	Informační systém .....	31

3.7.6	Celkové náklady a platební podmínky .....	31
3.7.7	Kvalita .....	31
3.8	Klasifikace dodavatelů .....	35
3.9	Nástroje analýzy současného stavu .....	35
3.10	Zadání budoucího stavu .....	35
4	METODIKA VÝZKUMU .....	37
4.1	Přípravná fáze .....	37
4.1.1	Definice problému .....	37
4.1.2	Cíl výzkumu .....	37
4.1.3	Plán výzkumu .....	37
4.2	Bodová metoda .....	38
4.3	Realizační fáze .....	39
4.3.1	Záznam hodnocení dodavatelů .....	40
4.3.2	Analýza a interpretace výsledků .....	41
5	ANALÝZA SYSTÉMU PRO VÝBĚR DODAVATELŮ .....	42
5.3	Popis předchozího systému pro výběr dodavatelů .....	42
5.4	Popis nového systému .....	42
5.5	Rozbor systému .....	43
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	48
7	ZÁVĚR .....	51

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

# 1 ÚVOD

Výběr správného dodavatele je jedním z nejdůležitějších a nejtěžších procesů v podniku. Správný dodavatel může firmě přinést úsporu peněz, úsporu času a kvalitní materiály. Při výběru je možné stanovit velké množství kritérií, podle kterých chceme dodavatele vybírat. Proces výběru dodavatele není jednodenní záležitost, ale trvá dlouho, než si ujasníme, který dodavatel je pro nás strategický. Pokud je však výběr proveden správně, může si firma na dlouhé roky zajistit kvalitního a spolehlivého dodavatele a ušetřit si starosti s výběrem stále nových a nových dodavatelů.

V dnešní době je na trhu spousta dodavatelů s různými nabídkami a není jednoduché si vybrat. Je třeba také vybrat optimální kombinaci kvality a ceny, a tak orientace ve všech nabídkách není jednoduchá. Složitá je však i orientace ve vlastních již schválených dodavatelích v portfoliu, má-li firma specifické produkty a velké množství dodavatelů.

Společnost Renetra působí na trhu s čerpadly a má široké portfolio dodavatelů nejrůznějších materiálů a motorů. Obchoduje jak v České Republice tak také v zahraničí. Každý zákazník má jiné nároky a požadavky, některá čerpadla jsou určena pro čerpání vody jiná zase pro čerpání horkých olejů. Je tedy potřeba mít na každý byt i minimální požadavek správného dodavatele pro maximální spokojenost zákazníka.

V bakalářské práci je řešen problém výběru dodavatele z již schváleného portfolia. Ve společnosti Renetra nebyli dodavatelé přehledně rozděleni, a tak pro nově příchozí zaměstnance nebylo jednoduché orientovat se. Docházelo k časovým prodlevám ve výrobě, neboť výběr správného dodavatele zabral spoustu času a pak se mohla například zpozdit i samotná dodávka. Někdy byl vybrán dodavatel horší místo vhodnějšího. Úkolem tedy je vytvořit systém, který je jednoduchý, přehledný, výběr by byl snadný a rychlý a i pro nově příchozí zaměstnance bude stačit jednoduchá ukázka, aby se v novém systému začal ihned orientovat. Zároveň je systém pro výběr dodavatele doplněn o interní informace o dodavateli, jako například kontakty, různé specializace a doporučení. Cílem zavedení systému je především správný výběr, snadná orientace a úspora času. Systém je přínosný jak pro všechny technické pracovníky, tak i pro celý management společnosti, neboť jsou všichni schopni rychle reagovat a stejně se orientovat v systému. Vyhneme se tak i komunikačnímu šumu mezi managementem a technickými pracovníky.



## 2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI RENETRA

RENETRA je česká společnost se zaměřením na návrhy, výrobu a dodávky průmyslových čerpacích agregátů. Dále poskytuje služby v oblastech diagnostiky, optimalizace a servisu čerpací techniky. Společnost byla založena v roce 1999 s hlavní provozovnou ve Všechovicích, okr. Přerov a s pobočkami v Praze a na Slovensku v Žilině. Navazuje na více než stoletou tradici výroby čerpadel v Hranicích na Moravě a Olomoucku, postupně ji rozvíjí a posouvá do moderní filozofie výroby - návrh a výroba průmyslových čerpacích agregátů z jednotlivých prověřených komponent. Moderní a dynamická firma, kde kvalita výrobků, flexibilita a v neposlední řadě vysoká technická úroveň je zárukou spokojenosti zákazníků společnosti. (Renetra, 2015)

Cílem společnosti je být zákazníkům spolehlivým a profesionálním partnerem v oblasti průmyslové čerpací techniky, ať už při výstavbách nových investičních celků, či při rekonstrukci stávajících provozů. Organizační strukturu podniku obr. č. 2.2 naleznete v příloze č. 1. (Renetra, 2015)



**Obr. č. 2.1: Budova společnosti Renetra**

**Zdroj: Renetra (2014)**

### 2.1 Produkty společnosti Renetra

RENETRA se zaměřuje především na chemický a petrochemický průmysl, vodní hospodářství, hutnický a ocelářský průmysl, energetiku a všeobecné průmyslové aplikace. Výrobní sortiment je koncipován ve shodě s požadavky trhu. (Renetra, 2014)

Čerpací agregáty navrhují inženýři pomocí výběrových programů a 3D CAD softwaru SolidWorks Professional, který umožňuje také pevnostní, průtokové a další analýzy výrobků.



Software je následně využíván také při výrobě. Dodavatelé jednotlivých komponentů - hydraulik čerpadel, motorů, spojek atd. jsou renomované a prověřené české a evropské společnosti. Čerpací agregáty jsou vyráběny podle konkrétního zadání zákazníka - technického datasheetu. Flexibilita společnosti při návrzích a následné výrobě čerpadel umožňuje vycházet zákazníkům vstříc i při velmi specifických požadavcích. Zákazníkům poskytuje 2D nebo 3D CAD výkresy výrobků pro jejich následné projekční práce. Podrobný popis příkladů produktů s obrázky naleznete v příloze č. 2. (Renetra, 2014)

### **Příklady produktů:**

- Procesní odstředivé čerpací agregáty API 610, API 685
- Procesní odstředivé čerpací agregáty ISO 5199, ISO 2858
- Axiálně dělené spirální čerpací agregáty s dvouvrtkovým oběžným kolem
- Plastové odstředivé čerpací agregáty
- Objemové zubové čerpací agregáty
- Odstředivé jednostupňové čerpací agregáty EN 733/ DIN 24255
- In - line jednostupňové odstředivé čerpací agregáty

## **2.2 Služby poskytované společností Renetra**

Společnost Renetra poskytuje velké množství služeb, mezi které patří např. kavitační zkoušky NPSH, záruční a pozáruční servis, najíždění čerpadel do provozu servisními techniky společnosti Renetra, zaškolení obsluhy, tlakové zkoušky (včetně vystavení protokolu), měření vibrací (pomocí přístroje X-Viber spolu s diagnostikou příslušným softwarem, včetně vystavení protokolu) a měření a ustavení soustrojí laserem (pomocí přístroje Fixtulaser, včetně vystavení protokolu). Dále poskytuje celkovou diagnostiku čerpacích agregátů včetně uložení a zpracování dat v software společnosti, který umožňuje sledovat trendy stroje a plánovat opravy. Samozřejmostí je také testování parametrů čerpadel na hydraulické zkušebně společnosti podle ČSN EN ISO 9906:2012 třída přesnosti 1 (1U, 1E, 1B), 2 (2B, 2U), nebo 3 (3B). (Renetra, 2014)

## **2.3 Marketingové prostředí společnosti Renetra**

Společnost Renetra je na trhu ovlivňována vnějšími vlivy, které tvoří makroprostředí, a také vnitřními vlivy, které tvoří mezzoprostředí a mikroprostředí. Všechny vlivy ovlivňující společnost Renetra jsou popsány v této kapitole.

### 2.3.1 Makroprostředí společnosti

#### *Demografické vlivy*

Nepůsobí zde vlivy jako je například věková struktura, charakter domácností, příjmová struktura či způsob bydlení, jelikož společnost neobchoduje s domácnostmi, ale pouze s organizacemi, které čerpadla nakupují do výroby či provozu organizace. Spotřební rozdíly nalézáme v národnostní sféře, jelikož zákazníci např. z Afriky používají čerpadla pro čerpání mořské vody a její následnou proměnu na sladkou. S tím souvisí i růst populace. Celosvětově roste s růstem populace poptávka po ropných produktech, takže je větší poptávka po čerpadlech, která jsou umístěna ve výrobě ropných produktů. (Renetra, 2015)

#### *Ekonomické vlivy*

Poptávku po produktech společnosti Renetra tvoří organizace, které mají pro nákup dostatek prostředků. Jelikož společnost obchoduje také se zahraničními organizacemi, má zde velký vliv měnový kurz. V současnosti má velký vliv kurz dolaru a oslabení rublu, který je z důvodu krize na Ukrajině blízko historického minima. Pro společnost je důležitý vztah vývoje euro/dolar a euro/rubl. Velký vliv má také výše daní a cel. Společnost je ovlivněna rovněž vývojem HDP a inflací a prodej je ovlivněn poptávkou, kupní silou a cenami. (Renetra, 2015)



**Obr. 2.3: Interaktivní graf kurzu ruský rubl/euro**

**Zdroj: Kurzy (2000-2015)**



**Obr. 2.4: Interaktivní graf kurzu dolar/euro**

**Zdroj: Kurzy (2000-2015)**

„Ani průmyslová data z Německa zveřejněná v první polovině dubna "záhadu" slabého eura nerozkryla. Průmyslová produkce sice v únoru oproti lednu vzrostla (+0,6 %), v posledních třech měsících však přidala pouze 0,7 % a od dubna 2014 se v podstatě nezměnila. Když uvážíme, že touto dobou loni stálo euro 1,4 dolaru, zatímco nyní je na dohled paritě, a že Německo je druhý největší světový exportér, těžko to lze pokládat za úspěch. Zatímco na druhé straně Atlantiku navzdory solidnímu vývoji domácí poptávky zpracovatelský průmysl, který je nejcitlivější na vývoj kurzu dolaru, dynamiku od dubna 2014 ztrácí, v eurozóně je to naopak. Slabé euro tak sice nevede k viditelnému růstu zahraniční poptávky po evropském průmyslovém zboží, který by se dal očekávat, ale možná způsobuje, že se tato poptávka nezhoršuje. Podobně jako v případě oslabení české koruny v roce 2009 či koncem roku 2013 se tedy potvrzuje stará pravda, že kde není poptávka, oslabení kurzu příliš nepomůže.“ (Lobotka, 2015)

#### *Politicko – právní vlivy*

Společnost Renetra musí dodržovat právní požadavky zemí, do kterých čerpadla dodává. Příkladem může být velmi přísná certifikace zboží při exportu do Ruska, dříve GOST-R, nyní EAC. Samozřejmostí při exportu do zemí Evropské Unie je prohlášení o shodě CE. Dále musí dodržovat zákony, vyhlášky a normy spolu s dodržováním zákonů cenových, bezpečnostních, mzdových, antimonopolních, zákony na ochranu životního prostředí a dodržování etiky podnikání. Společnost musí mít vlastní ochrannou známku na značku (logo + název firmy). (Renetra, 2015)

**Obr. 2.5: Logo společnosti Renetra**



**Zdroj: Renetra (2014)**

„Rusko je často označováno za jeden z nejvíce protekcionistických států na světě. Zatímco přímé obchodní bariéry se i v souvislosti se vstupem země do Světové obchodní organizace neustále zmenšují, nepřímé a neformální překážky zůstávají, respektive uvolňují se jen postupně. Obecně může importované zboží podléhat třem typům poplatků: importnímu clu, dani z přidané hodnoty a někdy také spotřební dani, která se ovšem strojírenských výrobků netýká.“ (Martoš, 2012, s. 92)

„Podle ruské legislativy mohou být některé typy zboží importované do Ruska jen v případě doložení toho, že daný výrobek splňuje povinné technické požadavky. Úřady přitom neakceptují mezinárodní certifikáty bezpečnosti nebo kvality, ale přidržují se dědictví Sovětského svazu, systému certifikací GOST. Importovaný produkt musí být testován v centru akreditovaném státní agenturou Gosstandart. Většina těchto center sídlí v Rusku, avšak existuje několik mezinárodních center za hranicemi země, přičemž jedno z nich se nachází i v Praze. Centra vydávají certifikáty GOST, které potvrzují, že daný výrobek je v souladu s ruskými předpisy a standardy. Specifickým prvkem je navíc zapojení třetích stran do tohoto procesu, jako například úřady zodpovědné za požární ochranu apod.“ (Martoš, 2012, s. 92)

Certifikace dodavatelů je samozřejmou součástí partnerství s dodavateli, která se rozvíjejí v zahraničí. Certifikace znamená „dosáhnout ujištění“. Certifikovaní dodavatelé jsou dodavatelé, kteří byli na základě dostatečného zkoumání shledáni jako způsobilí pro dodávání výrobků a služeb. Dodavatel může certifikát získat certifikací třetí stranou, certifikací druhou stranou nebo autocertifikací. U **certifikace třetí stranou** je třetí stranou myšlen nezávislý certifikační orgán, který má akreditaci od akreditačního orgánu. V Evropě se jedná o nejčastější typ certifikace a je i vyžadován legislativou. **Certifikace druhou stranou**, zde druhou stranu představuje odběratel. Řada odběratelů si vytváří speciální postupy certifikace svých dodavatelů z důvodu zjištění, že certifikace třetí stranou jim nezajistí požadovanou

úroveň garance. **Autocertifikace** znamená proces, kdy aktivity směřující k certifikaci vykonávají zaměstnanci samotného dodavatele. (Nenadál, 2006)

#### *Přírodní vlivy*

Pro společnost je nejdůležitější dostupnost vysokonapěťové elektrické energie. Dále využívají pohonných hmot z důvodů testování vysokonapěťových čerpacích agregátů o výkonech až 1MW. Důležitá je dostupnost vody pro napouštění testovacího bazénu, silnice (infrastruktura) – nadrozměrné přepravy. (Renetra, 2015)

#### *Technologické vlivy*

Vývoj technologie je pro společnost klíčový. Musí držet technologickou vyspělost s celosvětovými špičkami, jelikož působí na globálním trhu. Kupříkladu může být požadavek na výrobu agregátů dle americké normy API 610, která prochází pravidelně revizemi. Některým zákazníkům postačuje zpracování agregátu dle 8. edice, pro některé musí společnost držet kvalitu dle nejnovější, a to 11. edice. Čím dál větší požadavky jsou kladeny na elektrickou instrumentaci a propojení s řídicími jednotkami továren. (Renetra, 2015)

Společnost má vlastní vývojové oddělení, které musí tyto změny implementovat do výsledného produktu. I zde dochází ke komunikaci s dalšími subjekty, jelikož na výrobu celého čerpacího agregátu je třeba propojit vědomosti a zkušenosti s více obory. (Renetra, 2015)

#### *Sociálně – kulturní vlivy*

Jelikož je Renetra mezinárodní společností, musí sledovat tyto vlivy a dle nich stavět svou obchodní strategii, jak dlouhodobou – zaměřování se na určité trhy, tak krátkodobou – vyjednávání se zákazníky a dodavateli. Společnost musí sledovat změny v sociálně-kulturní sféře a dle toho jednat se svými zákazníky a dodavateli. Dobré vztahy jsou základním kamenem úspěchu. (Renetra, 2015)

### **2.3.2 Mezzoprostředí společnosti**

#### *Zákazníci společnosti*

Zákazníky společnosti jsou organizace, a to jak v České Republice, tak v zahraničí. Společnost se soustředí na dodávání čerpacích agregátů EPC kontraktorům, kteří jsou

navázání na konečné uživatele. Hlavními trhy jsou Střední východ, Afrika a Rusko. Společnost dodává také do ČR, Slovenska, Polska, Ukrajiny a dalších zemí. (Renetra, 2015)

### *Konkurence společnosti*

Konkurencí jsou celosvětoví největší „hráči“ na poli dodávání čerpacích agregátů. Záleží na projektu, aplikaci a destinaci. Může se zdát, že jelikož se společnost řadí mezi menší společnosti, může mít problém odolávat konkurenci. Avšak někdy je velikost společnosti výhodou, neboť je pružnější a je schopna dodat přesné zákaznické řešení na míru, a to i u největších agregátů. Jelikož má optimalizované procesy, což u některých obrovských konglomerací není, nemá tak velké náklady a může hýbat s cenou. I přes to cca 90% poptávek není realizováno, avšak i tak je společnost velmi úspěšná. I když je působnost společnosti Renetra celosvětová, je si konkurence vesměs podobná, ať už se jedná o trh český, africký či ruský, potkává se se stejnými konkurenty. Silnou stránkou společnosti na poli konkurence je schopnost splnit veškeré požadavky zákazníka včetně doprovodných služeb, dokumentace, instrumentace apod. Díky tomu společnost vyhrává většinu zakázek spolu s nízkými cenami, kvalitní technologií a možnostmi otestování ve vlastní zkušebně. (Renetra, 2015)

### *Dodavatelé*

Společnost outsourcuje většinu prací, a to z důvodu minimální opakovatelnosti procesu. Tudíž využívá dodavatele, kteří jsou schopni vyrobit jednotlivá zařízení levněji. K nejzásadnějším dodavatelům se řadí evropské slévárny, motoráři (ABB, Siemens) a strojírenské služby českých firem. (Renetra, 2015)

### *Prostředníci*

Prostředníky jsou EPC kontraktori. Objednávky jsou přijímány od těchto kontraktorů, kteří zprostředkovaně dodávají zboží konečným uživatelům – většinou. Smlouva je mezi Renetrou a kontraktorem. Dále je smlouva mezi End-User a kontraktorem. Jsou případy, kdy společnost dodává přímo konečným zákazníkům. (Renetra, 2015)

### *Veřejnost*

Vnitřní – zaměstnanci. Většina zaměstnanců je ve styku se zákazníky a dodavateli. Ze 40 zaměstnanců jsou s nimi ve styku téměř všichni. Chování zaměstnanců patří mezi klíčové při vystupování společnosti navenek, jelikož chování ovlivňuje vztah se zákazníky a samozřejmě image společnosti.

Vládní – společnost musí dodržovat zákony a nařízení vydané vládou a vládními institucemi. Tyto instituce kontrolují jejich dodržování – hygiena, audity EKO-KOM, ČOI, atd.

Finanční – banky, kde má společnost běžné účty i v cizích měnách, úvěry. Vozový park – leasing. Pojištění (dlouhodobé – např. budova, krátkodobé – např. zaměstnanci na služebních cestách, přepravované zboží).

Společnost nevyužívá skoro žádných sdělovacích prostředků, jen při náboru nových zaměstnanců je využíván internet a inzerce v místních novinách.

Laická veřejnost – zde laická veřejnost není, jelikož konečnými uživateli jsou odborníci.

Místní – společnost sponzoruje divadla, plesy, fotbal a v neposlední řadě zaměstnává mnoho místních obyvatel. (Renetra, 2015)

### **2.3.3 Mikroprostředí společnosti**

Společnost byla založena v roce 1999 s hlavní provozovnou ve Všechovicích, okr. Přerov a s pobočkami v Praze a na Slovensku v Žilině. Společnost navazuje na více než stoletou tradici výroby čerpadel v Hranicích na Moravě a Olomoucku. Během doby svého působení výrobu rozvíjí a posouvá do moderní filozofie výroby. Společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009. Společnost je vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců řazena mezi malé podniky (organizační struktura společnosti viz příloha č. 1). Společnost je vlastněna a řízena dvěma jednateli, kteří nemají pro vedení zaměstnanců a řízení podniku odborné vzdělání, ale společnost vedou od začátku. (Renetra, 2015)

#### *Nabídka společnosti*

Společnost Renetra se zaměřuje především na chemický a petrochemický průmysl, vodní hospodářství, hutnický a ocelářský průmysl, energetiku a všeobecné průmyslové aplikace. Výrobní sortiment je koncipován ve shodě s požadavky trhu. Ukázku nabízených produktů naleznete v příloze č. 2. Společnost nabízí řadu služeb, jako například záruční a pozáruční servis, najíždění čerpadel do provozu s pomocí servisních techniků, zaškolení obsluhy, měření vibrací, tlakové zkoušky a další. (Renetra, 2015)



## *Distribuce*

Jak je zmíněno výše, obchodní zástupci a jednatele jdou přímo za kontraktory nebo konečnými uživateli. Mají i své agenty v afrických zemích a Rusku. (Renetra, 2015)

Velmi důležité jsou doprava a balení, které mají vliv na konečnou cenu agregátu. Na balení bývají často velmi přísné požadavky a bývá předmětem přejímky od zákazníka. Doprava a služby s ní spjaté (cla, daně) je velmi důležitá. Dopravce musí poskytovat komplexní službu – člení a poradenství. Zákazníkovi musí být zajištěny veškeré náležitosti - parita dle INCOTERMS a vylívání zboží, které má vliv na odvod daní. (Renetra, 2015)

## *Cena*

Společnost je téměř vždy účastníkem velkých výběrových řízení, která zajišťují pro kontraktory nejnižší cenu na trhu. Tudíž je cenová politika společnosti nastavena velmi nízko. Zároveň si musí držet kvalitu, tím narůstá tlak na nákup a optimalizaci procesů. (Renetra, 2015)

Cena je tvořena na každý projekt zvlášť. V prvním kole je zákazníkovi představena nabídková „budget“ cena, se kterou se soutěží ve výběrových řízeních. Ta je potom upřesňována. Cenová unifikace není možná, jelikož společnost je zaměřena projektově a na každou zakázku se tvoří jiná cena. (Renetra, 2015)

Cena za dodávané zboží či služby je jedním z kritérií pro výběr dodavatelů. Cena je velmi významné kritérium a vzhledem k obtížnosti odlišitelnosti nakupovaných energií a surovin je také kritériem rozhodujícím. Manažer nákupu by měl znát vnější a vnitřní faktory působící na cenové strategie dodavatele a věnovat cenovému vyjednávání obzvlášť velkou pozornost. Vyjednávání o cenách je ovlivňováno antimonopolními opatřeními, jejichž úkolem je zabránit zneužití monopolního postavení při stanovení cen. Dodavatelé mohou používat různé cenové strategie. Například **strategii vyjednávání o ceně**, kdy je cena nastavena podle tlaku konkurence, nebo podle individuálních požadavků zákazníka. **Strategie postavená na užité hodnotě výrobků pro zákazníka** stanoví cenu srovnáním užité hodnoty poskytované dodavatelem u daného výrobku a užité hodnoty podobných výrobků, které nabízí konkurence. **Strategie nízké zaváděcí ceny**, jedná se o agresivní strategii, která zabraňuje dalším dodavatelům vstoupit na průmyslový trh. Cena se svou výší blíží výrobním nákladům, a krátkodobě může být i nižší než je výše výrobních nákladů. **Strategie „sbírání smetany“** stanoví takovou cenu, která vede k maximalizaci krátkodobého zisku. Dodavatel, který takové

výrobky dodává, může těžit z jejich výjimečnosti. **Diferenciace cen podle segmentů trhu** uplatňuje různé ceny pro předem stanovené segmenty. **Cenová strategie využívající vztah mezi náklady a určenými výkonnostními charakteristikami dodavatele** se zaměřuje na změny ceny v souvislosti s poklesem nákladů na jednotku produkce. **Cenová strategie zajišťující dosažení požadované úrovně návratnosti kapitálu** stanoví cenu, která zajistí úroveň ukazatele návratnosti při respektování rizik. **Strategie postavená na realizaci předem stanovených marží** určí cenu podle úplných vlastních nákladů výrobce s přičtením marže stanovené jako procentní přírážka k nákladům. **Cenová strategie následovníka vedoucího subjektu na trhu** stanoví cenu kopírováním ceny vedoucího dodavatele, který se na trhu nachází. (Gros, Grosová, 2006)

### *Marketingová komunikace*

Přímo k zákazníkům nebo EPC kontraktorům jezdí obchodní zástupci společnosti a jednatele, kteří se zákazníky komunikují o všech náležitostech a požadavcích. Osobní komunikací jsou udržovány dobré vztahy a image společnosti. U příležitosti osobní komunikace jsou zákazníkům dány katalogy a předloženy aktuální informace. Společnost má také reklamní předměty a propagační materiály. Marketingová komunikace je tedy prováděna výhradně na přímo a téměř bez sdělovacích prostředků. Vše je založeno na zkušenostech a znalostech obchodních zástupců a jednatelů. (Renetra, 2015)

### *Lidský faktor*

Obchod vedou zkušení pracovníci, nabírání jsou většinou mladí pracovníci. Filozofie společnosti je, jako trh, na kterém působí, velmi dynamická. Mladí pracovníci jsou více přístupni riziku a mají „větší chuť“ k práci. Lépe nasají filozofii společnost. Nedostatek zkušeností je nahrazován mentorováním vedoucích. (Renetra, 2015)

### *Procesy*

Společnost má certifikovaný systém managementu jakosti společností SÜD TUV. Společnost provádí pravidelné interní audity, které zajišťuje dodržování systému v průběhu roku. Začátkem každého roku jsou prováděny dozorové, příp. recertifikační audity. Velmi časté jsou také audity zákazníků. Procesy jsou pečlivě monitorovány a vyhodnocovány. (Renetra, 2015)

Audity kvality jsou nedílnou součástí jakéhokoliv systému managementu kvality. V poslední době se však rozšířil audit i do oblastí environmentálního managementu, managementu bezpečnosti informací, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Audit může být interní a externí. **Interní audit** se dělí na plánovaný a neplánovaný a **externí audit** na aktivní a pasivní, přičemž pasivní se dále dělí na audit prováděný druhou stranou a audit prováděný třetí stranou. Jak audit interní, tak audit externí je prováděn na systémy, procesy, produkty a personál. Interní a externí audit není rozdělen podle toho, kdo jej vykonává, nýbrž podle toho, kdo využívá jeho výsledky. Závěry interního auditu jsou využívány výhradně auditovanou organizací, zatímco výsledky externího auditu mohou využívat i jiné organizace. Všichni auditoři by měli při auditu dodržovat základní zásady auditování vymezené také normou ČSN EN ISO 19 011, jako je etické chování auditora (vzájemná důvěra, jednotnost a diskrétnost), spravedlivé prezentování zjištění z auditů (povinnost prezentovat závěry z auditu pravdivě), povinnost profesionálního přístupu v práci auditora (pečlivost a soudnost při analýze důkazů), nezávislost v rozhodování auditora (nezávislost na činnostech, které sami auditují) a průkaznost (důkazy z auditu musí být ověřitelné). (Nenadál, 2006)

### *Materiální prostředí*

Materiální prostředí tvoří nová moderní budova šedé barvy postavena z vlastních zdrojů, kde jsou zváni všichni zákazníci a dodavatelé. Budova je zasazena do krásného prostředí přírody vesnice Všechnovice. Pro zaměstnance a také zákazníky je před budovou vybudováno parkoviště. Hlavními barvami společnosti jsou bílá a oranžová, které můžeme vidět na logu firmy (viz obr. 2.5), které najdeme na budově, firemních autech, propagačních materiálech atd. Interiér budovy je rozdělen do tří pater a je zde vytvořeno velmi příjemné pracovní prostředí. Zaměstnancům je pouštěna při práci hudba, která jistě zlepšuje pracovní podmínky a zlepšuje chuť pracovat a samozřejmě je také klimatizace. V celé budově je použit velmi moderní design. Všude je čisto a ve výrobě jsou užívány nové technologie jako ukázka zákazníkům. (Renetra, 2015)

## **3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA NÁKUPNÍHO MARKETINGU**

Kapitola se zabývá dodavatelsko-odběratelskými vztahy, obecnými metodami pro výběr dodavatelů, kritérii hodnocení a následného výběru dodavatelů. Nákup spolu s prodejem tvoří základ směny což je smyslem každého podnikání. Směna je proces mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem na straně druhé. V tomto procesu dochází mezi těmito dvěma objekty k získávání požadované věci nabídnutím nějaké věci na oplátku. Směnou můžeme výměnou za finanční prostředky získat například výrobky nebo služby.

### **3.1 Postavení a předmět nákupu**

Nakupování provází člověka již od dob, kdy zjistil, že není schopen vše potřebné obstarat sám. Jednoduchá směna zboží se časem proměnila v složitý proces. Tento rozvoj se promítl i do vývoje vztahů mezi těmi, kteří potřebné produkty dodávají a těmi, kteří je potřebují a nakupují. Tak se vyvinuly dodavatelsko-odběratelské vztahy, které ovlivňují také finální produkty. (Nenádál, 2006)

Nakupování má ve firmách významné a specifické postavení, mnoho firem deleguje nákup na management podniků mezi posledními aktivitami a v této oblasti si ponechává významnou kontrolní roli. Z celkových nákladů ve výrobních organizacích tvoří podíl nakupovaných položek 40% - 60%, najdou se i obory, kde tyto položky tvoří až 80%. Při rozhodování o nákupu je velmi důležité omezit subjektivní vlivy, jejichž důsledkem by mohlo být přijetí rozhodnutí, která jsou pro organizaci nevýhodná. V současnosti je nákup pojat tak, že řada firem pracuje v rozsáhlých dodavatelských řetězcích. V nákupu jsou v dnešní době prosazovány především dlouhodobé vztahy s dodavateli, orientace na služby konečným zákazníkům, snižování počtu dodavatelů a výběr dodavatelů podle kritérií, která jej budou schopna komplexně posoudit. (Gros, Grosová, 2006).

Podle Grose a Grosové (2006) závisí to, jakým způsobem organizace nakupuje a jakou zvolí strategii a jak budou nákupy realizovány na charakteristice nakupovaného zboží. Nakupované položky lze rozdělit podle stupně zpracování, vlivu na hospodaření firmy, vlivu na hlavní předmět podnikání, charakteru spotřeby v množství a čase, vlivu na jakost výrobků a služeb, vztahu k hlavní činnosti podniku a situace na trhu nakupovaných položek. Položky nakupované podle stupně zpracování je možno rozdělit na suroviny, materiály, díly,

komponenty a montážní skupiny, položky pořizované pro opravy a údržbu, položky pro zajištění administrativních a provozních potřeb, výrobní zařízení nebo celé investiční soubory.

**Tab. 3.1: Nakupované zboží pro další podnikatelskou činnost**

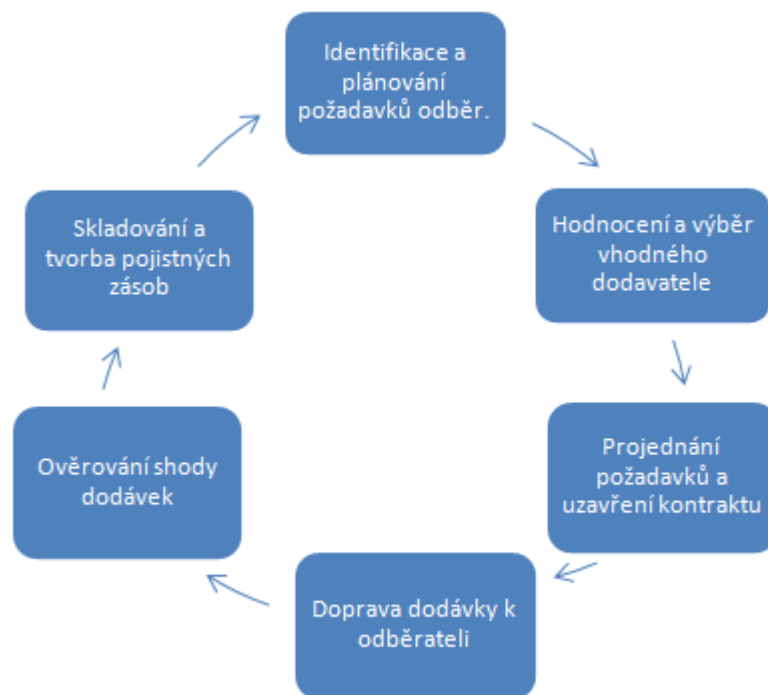
Nakupované zboží	Příklady	Charakteristika	Specifika
suroviny	uhlí, rudy, dřevo, rudy, ropa, zemní plyn, zemědělské produkty	produkty těžařských společností či zem. podniků, minimální technologická úprava	objemné výrobky, vysoké náklady na dopravu, manipulaci, skladování
materiály, energie	plasty, celulóza, pohonné hmoty, hutní materiály, základní chemikálie, kovy, elektřina, mouka	zpracované suroviny na materiály, energie vhodné pro výrobu konečných výrobků	často komoditní zboží, zboží stejné kvality a určení, dodává více výrobců
díly, montážní skupiny, polotovary	motory, ventily, integrované obvody, barvářské polotovary, ovocné koncentráty, pečící přípravky	výrobky určené k přímé montáži, komponenty do směsných finálních výrobků	nevyžadují další zpracování
pomocné, režijní materiály	kancelářské potřeby, maziva, filtrační materiály, bělicí hlinky	materiály, výrobky pro administrativu, opravy, realizaci technolog. operací	zboží široce používané, široká nabídka, snadná dostupnost
hotové výrobky pro obchodní činnost	tzv. obchodní zboží	hotové výrobky určené pro konečnou spotřebu	zboží balené v přepravních či manipulačních obalech
zařízení, investiční celky	stroje, výrobní linky, počítače, dopravní prostředky, výrobní	prostředky vkládané do stálých aktiv nutných pro výrobní a ostatní podnikatelskou činnost	finančně náročné, rizikové nákupy
služby	nakupované služby pro výrobní a ostatní činnosti, služby v oblasti řízení jakosti	údržbářské práce, přepravní služby, marketingový výzkum, projektové, logistické a metrologické služby	trvale rostoucí nabídka, obtížně specifikovatelné produkty

**Zdroj: Gros, Grosová (2006)**

Objem nakupovaných služeb roste s uplatňováním outsourcingu. Nabídka služeb je stále širší, firmy zabezpečují např. úklidové práce, ostrahu objektů, projektování, poradenské služby, údržbu výrobních linek, přepravní služby atd. (Gros, Grosová, 2006)

### 3.1.1 Proces nakupování

Funkce nákupu je zajišťována realizací souboru činností, které na sebe navazují. Management partnerství s dodavateli proces nakupování obohacuje o nové přístupy a aktivity. Tak je vytvářena kvalitativně vyšší úroveň mezi dodavateli a odběrateli. Proces nakupování je popsán na obrázku 3.1. (Nenadál, 2006)



**Obr. 3.1: Tradiční činnosti procesu nakupování**

**Zdroj: Nenadál (2006)**

Rozhodující roli v nákupním procesu mají lidé. Za specifikum jsou považováni pracovníci firmy, kteří se na této oblasti rozhodování podílejí přímo nebo nepřímo. Podnikové útvary, které mají nějaký vliv na zabezpečování vstupů pro podnikovou činnost, jsou **nákupní oddělení** (aktivit spojené s nákupem jsou zde hlavní pracovní náplní), **útvary řízení jakosti** (podílí se na specifikaci kvalitativních požadavků na výrobky a služby), **výrobní útvary včetně údržby** (na specifikaci požadavků se podílejí jako budoucí uživatelé), **finanční útvary** (sledují finanční náročnost nákupu), **controllingové útvary** (sledují nákladovost nákupních aktivit), **výzkumné, vývojové a projekční útvary** (spolupráce při modifikaci požadavků na nákup), **logistické útvary** (zabezpečení realizace toků zboží), **útvary posuzující** nákupní případy z hlediska bezpečnosti práce a ochrany ŽP, **útvary provozující** informační systém podniku, **vrcholové útvary** (rozhodují o dodavateli a nákupních strategiích) a **právní útvary** (formulují právní dokumentaci spojenou s nákupem). (Gros, Grosová, 2006)

Podle Grose a Grosové (2006) můžeme pracovníky charakterizovat podle rolí, které mají při zajišťování potřebných vstupů na **iniciátory** (identifikují problémy ve firmě, jsou středem zájmu prodejců), **navrhovatele** (formulují představy o vhodnosti nákupu ve formě konkrétního požadavku předaného vedení), **ovlivňovatele** (vyjadřují se k nákupu připomínkami vyjadřujícími podporu nebo nesouhlas), **uživatelé** (ti, pro něž je nákup realizován, měli by mít prostor na své připomínky), **rozhodovatele** (rozhodují o realizaci

nákupu v rámci své pravomoci), **koordinátory** (zabezpečují tok mezi účastníky nákupu) a **kupující** (pověřeni rozhodnutím o realizaci nákupu).

Strukturu nákupního procesu výrazně ovlivňují nákupní situace. Rozlišujeme běžný opakovaný nákup, modifikovaný nákup a nový nákup. **Běžný opakovaný nákup** je typ nákupu, kdy kupující nemění požadavky na kupovaný produkt nebo službu. Změny se mohou objevit v množství a termínu dodání. Je typický stabilní poptávkou kupujícího. Zákazník usiluje o snížení nákladů na nákup a dodavatel usiluje o úzkou spolupráci se zákazníkem. **Modifikovaný nákup** je typ nákupu, kdy dochází k modifikaci nároků na dodávku u dodavatele. Je výsledkem snahy reagovat na požadavky zákazníka (např. realizovat změny v oblasti kvality, konstrukci dodávaných dílů atd.). Situace, kdy dodavatel požaduje stejný výrobek, ale třeba v jiném přepravním balení, je také považován za modifikaci. Je typický tím, že původní dodavatel nemusí být stále dodavatelem, pokud není schopen vyhovět změněným požadavkům nebo navrhuje nepřijatelné řešení. **Nový nákup** je typ nákupu, který je způsoben změnami výrobního programu v oblasti obchodování a poskytování služeb. V podstatě se rozhoduje o novém dodavateli, se kterým organizace dosud nemá zkušenosti. Tento proces je časově náročný, složitý a mnohdy je potřeba tým odborníků, jelikož je třeba minimalizovat rizika spojená s výběrem nového dodavatele. (Gros, Grosová, 2006)

### 3.1.2 Nákup v prostředí internetu a internetových tržnic

Internet, internetové tržnice a moderní komunikační prostředky ovlivňují proces nákupu. Mezi dodavatelem a odběratelem může být elektronický obchod prováděn čtyřmi způsoby. **Prvním způsobem** je zprostředkování obchodu internetovými stránkami. Na straně nabídky je jeden prodávající a na straně poptávky je jeden kupující. **Druhým způsobem** je využití prodejních portálů, kde kupující vybírá z velké nabídky mnoha dodavatelů. **Třetím způsobem** je založen na nakupování přes nákupní portály, kde je velké množství kupujících v kontaktu s jedním dodavatelem. Posledním **čtvrtým způsobem** je nákup v prostředí elektronických tržnic, kde se nachází velké množství jak dodavatelů tak kupujících. (Gros, Grosová 2006)

Elektronické nakupování přináší mnoho efektů. Například je tak výrazně rozšířena výběrová základna pro kupující a rozšíření odbytu pro prodávající. Dále dochází ke zkrácení nákupního procesu v důsledku snížení počtu kroků v procesu a zkrácením času, tím se sníží také náklady na kroky v procesu. Dalšími efekty jsou například snížení stavu zásob a nákupní ceny, zvýšení obrátu prodejců, eliminace chyb při přenosu informací, efektivní a detailní evidence nákupního procesu atd. Internetové tržnice však přináší další synergické efekty,



kteřé spočívají ve vytváření informačního prostředí, které umožňuje spojování vnitřních vnitropodnikových procesů s vnějšími procesy. Dále vytváří podmínky pro jak dočasnou tak trvalou spolupráci v řízení toků v dodavatelských řetězcích. Tyto efekty pak vedou ke zvýšení efektivnosti výběru dodavatelů a úrovně spolupráce mezi dodavateli a odběrateli. (Gros, Grosová 2006)

„Elektronické zadávání zakázek, tedy takzvaná e-tržišť, ušetřila státu za první rok fungování jen 320 mil. Kč, ačkoli ministerstvo pro místní rozvoj čekalo roční úsporu ve výši 1,2 mld. K tomuto závěru dospěl Nejvyšší kontrolní úřad na základě výsledků prověrky systému. Povinnost zadávat zakázky na e-tržišťích se vztahuje na veřejné zakázky malého rozsahu v hodnotě od 50 000 korun. Tržisťe slouží hlavně k nákupům tzv. standardizovatelného zboží, jako jsou např. kancelářské potřeby nebo počítače, naopak není určeno pro stavební práce apod. Ústřední orgány státní správy a jejich podřízené organizace musí e-tržisťe využívat pro určené veřejné zakázky od července 2012, dobrovolně mohou systém využít i územní samosprávy a sektoroví či dotovaní zadavatelé. Zadavatelé mohou pro svůj nákup zvolit jedno z pěti e-tržišť, certifikovaných pro tyto služby. Pětiletou koncesi na provozování e-tržišťe získaly Česká pošta, Český trh, Tendermarket, Syntaxit a Vortal. Využití základních služeb je pro zadavatele i dodavatele zdarma, poplatky za ukončená zadávací řízení hradí ze svého rozpočtu MMR.“ (Otidea, 2015)

### 3.1.3 Strategie Make or Buy

K zabezpečování potřeb organizace patří také strategické rozhodování o tom, zda nakoupit položky od externího dodavatele nebo zda zajistit potřeby případnou vlastní výrobou. Čím více se prohlubuje spolupráce mezi partnery, tím více je problém v podmínkách dodavatelských řetězců aktuálnější. Zejména při vývoji a zavádění nových výrobků je tato rozhodovací situace považována za základní strategické rozhodování. S tímto souvisí i termín „Design or buy“ (vyvinout nebo nakoupit), kdy je z důvodu rostoucího tlaku na rychlost zavádění nových výrobků zvyšována potřeba rozhodovat o tom, které díly, komponenty či polotovary vyrábět nebo nakupovat v prvotních fázích výroby. Organizace si klade otázky, zda bude schopna sama zabezpečit vývoj a výrobu všech potřebných dílů a komponent pro výrobu finálního výrobku. Organizace se může mezi těmito variantami rozhodovat pomocí různých kritérií. Například **celkové náklady** jsou významným kritériem a porovnává se struktura pořizovacích nákladů pro obě varianty. Rozhodujícím kritériem je také **kvalita** polotovarů vyráběných organizací a nakupovaného zboží. Dalším faktorem je **celkový objem spotřeby položky**. Tento faktor je třeba také brát v úvahu, protože položky, které jsou

využívány jen občas, nemohou zajistit ekonomickou velikost vlastní výrobní jednotky a její plné využití. Bereme v úvahu také **logistické výkony** dodavatelů, kdy se pro vlastní výrobu rozhodneme v případě, že dodavatelé nejsou schopni dodávat zboží tak, jak organizace požaduje. U strategických položek, kterých je na trhu nedostatek, se někdy organizace musí rozhodnout pro vlastní výrobu. Vlastní možnosti organizace ovlivňují rozhodování mezi vlastní výrobou a nákupem, nemá-li organizace např. potřebné prostory a kapitál. Organizace musí brát v úvahu dopad výroby na životní prostředí a zvážit možná rizika, neboť některé polotovary mohou být toxické nebo je jejich výroba riziková. Rozhodování o vlastní výrobě a nákupu je složitý proces, jelikož kritérií ovlivňujících rozhodnutí je velké množství. (Gros, Grosová, 2006)

### 3.2 Nástroje nákupního marketingu

Mluvíme zde o nákupním marketingovém mixu, který má svou podstatou podobné nástroje jako marketingový mix prodejní. Jedná se o soubor nástrojů, které má v podniku k dispozici oddělení nákupu pro plnění své funkce. (Gustav a Jan Tomek, 1996)

Jde o tyto soubory nástrojů:

1. *Informační mix* – schopnost vytvořit informační soubory (vnitřní parametry podniku, vnější situace na trhu).
2. *Komunikační mix* – schopnost komunikovat (s partnery uvnitř podniku a tržními partnery).
3. *Dodavatelský mix* – schopnost zvolit optimálního dodavatele a zlepšovat vzájemně vztahy.
4. *Konkurenční mix* – schopnost identifikovat konkurenci, rozhodovat o strategii nákupu.
5. *Cenový mix* – schopnost provádět optimální cenovou politiku.
6. *Výrobní mix* – schopnost rozhodovat o nejvýhodnějších materiálech finálního výrobku, nákladech a konkurenceschopnosti.
7. *Mix kvality* – schopnost zajistit účinnost vzájemných vztahů s dodavatelem co se kvality týče.
8. *Množstevní mix* – schopnost rozhodovat o strategii řízení zásob.
9. *Termínový mix* – schopnost časově synchronizovat a zajistit vnitropodnikové a vnější informační a hmotné vztahy.

10. *Mix nákupních podmínek* – schopnost uplatnění a realizace optimálních platebních, dodacích a logistických podmínek.

Podle Lukoszové (2004) je předpokladem fungování marketingu respektování pravidel v rámci podniku zajištěných top managementem. Je za potřebí jasného vymezení základních funkcí nákupu. Nákup uplatňující marketingové přístupy zahrnuje aktivity jako výzkum trhu, volba dodavatele, rozhodování o optimálních dodávkách, rozhodování o stavu zásob, vytváření vztahů s dodavateli a rozhodování o cenových, platebních a logistických podmínkách.

Nákup představuje všechna opatření, která slouží k zajištění zdrojů a jejich dalšímu využití v podniku. Nákup chápeme jako funkci, protože má významný úkol v rámci podnikových aktivit, jako proces tzn. průběh dispozice s dodávaným zbožím a jako organizační jednotku, tzn. pracovní místo, které má nákupní činnost. Nákup má vytvářet dlouhodobé vztahy k vnějším zdrojům. Významnou roli zde hrají komunikační technologie. (Tomek, Vávrová 2007)

V dnešní době neexistuje organizace, která by nenakupovala, zejména pak velké firmy, které se soustředí na strategické aktivity a výrobu dílčích komponentů svěřují jiným organizacím, od kterých je následně nakupují. (Nenadál, 2006)

### **3.3 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů**

„Dodavatelsko-odběratelské vztahy představují obchodní kontakt nebo různé formy spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele na trhu organizací. Tyto vztahy jsou obvykle zabezpečovány smluvně, podle legislativy obchodně závazkových vztahů (upravené obchodním zákoníkem). S realizací dodavatelsko-odběratelských vztahů je spjata řada marketingových, logistických a obchodních aktivit (od výzkumu trhu, uzavření kupní smlouvy, až po realizaci dodávky, její dopravy, skladování, kontroly, pojištění apod.) Při úvahách o uspořádání dodavatelsko-odběratelských vztahů musíme vycházet z vnějších i vnitřních vlivů, přičemž za nejdůležitější faktor je považována pozice podniku na daném trhu.“ (Lukoszová, Grasseová, Menšík, 1999, str. 34)

Co se týče vztahů s dodavateli, může se jednat o dvě hraniční situace. Vztah mezi dodavatelem a odběratelem bude založen na nedůvěře a pocitu, že ten druhý je protivníkem. Nebo vztahy budou založeny na rovnoprávnosti, důvěře a úctě. Monopolní dodavatelé budou pravděpodobně vzbuzovat u odběratelů pocit averze. Dodavatelé pak musí nakládat se svými

postoji a chováním tak, aby přesvědčili odběratele o vzájemně výhodné spolupráci. (Nenadál, 2006)

Podle Lukoszové (2004) je smyslem strategie vytváření takových podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli, které by odpovídaly platným právním normám a závazným pravidlům jak po věcné tak po ekonomické stránce. Cílem je co nejefektivněji zajistit požadované uspokojování výrobních a nevýrobních potřeb podniku. Součástí strategie je volba dodavatele, volba dodávkových cest, rozhodování o podmínkách dodávek a rozhodování o způsobu materiálně technického a právního zabezpečení dodávek.

Ze strategického hlediska je žádoucí nakupovat od dodavatelů, kteří mají dobrou nebo se snaží vylepšit svou konkurenční pozici výrobků a služeb. Tento faktor zajišťuje, že podnik bude nakupovat výrobní vstupy v postačující nebo lepší kvalitě, aby si zajistila svou vlastní konkurenceschopnost. Dobrá volba dodavatelů, kteří budou nadále schopni zajišťovat potřeby firmy, minimalizuje náklady na případné změny dodavatelů (Lukoszová, 2004).

Součástí dodavatelsko-odběratelských vztahů je také motivace dodavatelů. Motivace dodavatelů je důležitá z důvodu jejich neustálého zlepšování. Motivace může mít 4 formy, a sice hmotnou, nehmotnou, pozitivní a negativní. **Hmotná motivace** je taková, která má přímý vliv na ekonomickou výkonnost dodavatele např. v oblast výnosů a nákladů. **Nehmotná motivace** je vykonávána prostřednictvím ovlivňování chování dodavatelů. V ekonomických výsledcích se výrazně neprojeví, může však mít vliv na budoucí ekonomickou výkonnost. **Pozitivní motivace** je přístup, kdy jsou dodavatelé povzbuzováni k lepší výkonnosti. **Negativní motivace** je stavěna na strachu, obavách a nejistotách. Příkladem hmotné pozitivní motivace je ochota přistoupit na vyšší cenu dodávky, nabídka dlouhodobých kontraktů apod. Příkladem hmotné negativní motivace je vypovězení obchodní smlouvy. Nehmotná pozitivní motivace je například společné plánování s dodavateli, projednávání strategie a cílů odběratele s dodavatelem, pravidelné vyhlásování a oceňování nejlepších dodavatelů atd. Nehmotná negativní motivace je například nasazování častých auditů, zveřejňování výsledků soudních sporů apod. (Nenadál, 2006)

Nákup a řízení integrovaného dodavatelsko-odběratelského řetězce dnes odráží rostoucí důraz týkající se významu dodavatelů. Dodavatelské vztahy jsou přesouvány ze sporného přístupu k více kooperativnímu přístupu s vybranými dodavateli. Činnosti, které nákupní organizace jednadvacátého století musí zavést, jsou zcela odlišné od těch před několika lety. Rozvoj dodavatelů, zapojení návrhu dodavatelů, použití full-service dodavatelů,

celkové náklady spojené s výběrem dodavatelů, dlouhodobé dodavatelské vztahy, strategické řízení nákladů a celopodnikových systémů (plánování podnikových zdrojů). Integrované internetové vazby a sdílené databáze jsou nyní viděny jako způsob, jak vytvořit novou hodnotu v rámci dodavatelského řetězce. Nicméně, novější koncepce se stále objevují, včetně umožnění inovací na dodavatelské základně a řízení rizika globálního dodavatelského řetězce. Nákupní chování se dramaticky přesouvá na podporu výkonnostních požadavků nové éry. Je možné shrnout tři závěry o nákupu jednadvacátého století. Za prvé, přetváření rolí vznikající v době globální ekonomiky probíhá v reakci na výzvy, které představují celosvětové soutěže a rychle se měnící technologie a očekávání zákazníků. Za druhé, celkový význam funkce nákupu se zvyšuje, a to zejména u firem, které soutěží v odvětvích vyznačujících se celosvětovou hospodářskou soutěží a rychlými změnami. Za třetí, nákup musí i nadále pokračovat, aby se stal více integrovaný s požadavky zákazníků, stejně jako s operacemi logistiky, lidských zdrojů, financí, účetnictví, marketingu a informačních systémů. Tento vývoj bude nějakou dobu trvat, ale integrace je nevyhnutelná. (Monczka, 2011)

### **3.4 Překážky vstupu a výstupu dodavatele v odvětví**

Tyto překážky mají dopad na konkurenční situaci týkající se zdrojů dodavatele, na sílu vyjednávací pozice dodavatele a na dodavatelsko-odběratelské vztahy. (Lukoszová, Grasseová a Menšík, 1999)

#### **3.4.1 Překážky vstupu nového dodavatele**

Překážek vstupu nového dodavatele je spousta, zmíníme si pár nejčastějších. Jednou z překážek jsou náklady na nový zdroj nákupu, tzn., že nabídka určitého výrobku nebo technologie je tak specifická a omezená, že existuje jen několik dodavatelů na světě. Dále náklady na získání výrobku, kdy odběratel musí tyto náklady respektovat, aby získal výrobek u nového dodavatele (např. náklady na přepravu). Se vstupem nového dodavatele souvisí také čas potřebný na ověření nového dodavatele. Velkou překážkou může být i fakt, že v některých podnicích je dodavatel stanovený. Překážky se mohou objevit také na straně zákazníků. Podniky nakupující systémy mění celá zařízení a udržují si dosavadní již ověřené a spolehlivé dodavatele (např. jaderné elektrárny). V poslední řadě ovlivňuje vstup také státní politika vlády, kde působí opatření státu v zahraničně obchodních vztazích (např. dovozní kvóty). (Lukoszová, Grasseová a Menšík, 1999)

### 3.4.2 Překážky výstupu stávajícího dodavatele

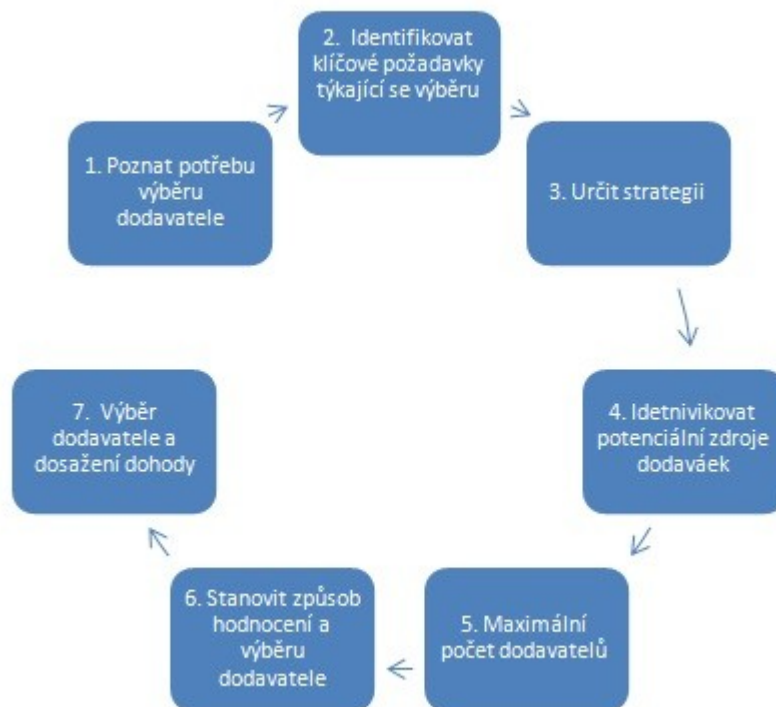
S překážkami vstupu souvisí samozřejmě také překážky výstupu dodavatele. Mezi tyto překážky patří např. náklady výstupu v podobě ušlého zisku při ztrátě odběratele. Partnerství, kde se nevýhoda projevuje v podobě zpomalení inovačních procesů apod. Další překážkou je know-how a možná ztráta spojená se ztrátou dodavatele s možností nabídnutí konkurenci. S výstupem dodavatele souvisí také legislativa a důvěryhodnost, která může být překážkou pro trhy se špičkovou technologií a také reciprocita, kdy dodavatel musí nakoupit za prodej v zahraničí určitý objem zboží a prodej pak realizuje na domácím trhu. (Lukoszová, Grasseová a Menšík, 1999)

### 3.5 Volba dodavatele jako ústřední problém nákupního marketingu

Lukoszová, Grasseová a Menšík (1999) považují vyhledávání dodavatele a jeho volbu za ústřední problém nákupního marketingu. Dodavatel, který nám dodává požadované komponenty, rozhoduje o úspěšnosti podniku na trhu ve třech oblastech. Těmi jsou jakost produkce, náklady a úroveň zákaznických služeb.

Existují dva typy dodavatelů, a to **konzervativní dodavatel**, který nabízí po řadu let stejný sortiment a je velmi spolehlivý a **inovativní dodavatel**, který je vhodný pro inovativní odběratele, je však méně spolehlivý.

Většina nákupních odborníků tvrdí, že zkratka není nejlepší způsob, jak hodnotit a vybírat dodavatele a organizace používají celou řadu různých přístupů. Bez ohledu na to, celkový cíl procesu hodnocení by mělo být snížení nákupního rizika a maximalizace celkové hodnoty kupujícího. Organizace musí vybrat dodavatele, se kterým bude moci obchodovat po delší dobu. Stupeň úsilí spojeného s výběrem dodavatele souvisí s významem požadovaného zboží nebo služby. V závislosti na postupu hodnocení dodavatele, použitý proces výběru může vyžadovat velké úsilí a velké vynaložení zdrojů (jako je čas a cestování). Schéma (viz obr. 3.2) upozorňuje na kritické kroky zapojené do procesu hodnocení a výběru dodavatele. (Monczka, 2011)



**Obr. 3.2 Schéma kroků procesu hodnocení a výběru dodavatele**

**Zdroj: Monczka (2011)**

Podle Tomka a Hofmana (1999) je výběr dodavatele důležitým rozhodnutím, které se dotýká nákupního útvaru každého podniku. Čím máme větší nákupní možnosti, tím máme větší množství dodavatelů a tím pádem více možností k uspokojení vnitropodnikových potřeb. Tím závažnější a obtížnější se pak rozhodování stává. Výběr dodavatele není jednoduchý a musíme brát v úvahu řadu kritérií pro jejich výběr, ale také dalších faktorů vnějších i vnitřních, které se týkají celého marketingového nákupního mixu. Kvalita volby dodavatele má vliv na výsledky hospodaření podniku. Rozhodování o dodavateli nelze chápat jako prostý proces, který končí uzavřením smlouvy. Jedná se o složitý proces, kterému předchází fáze získávání souboru informací a po něm následuje nákupní komunikace s dodavatelem. Součástí rozhodování o dodavateli není jen rozhodování o tom, od koho nakoupit, ale také rozhodováním o podmínkách dodávek.

Odpovědnost za volbu dodavatele nese nákupčí, který také významně přispívá k efektivnosti nákupu. Nákupčí je potřeba motivovat, aby se aktivně zhostili své role. Důležitá je nejen motivace hmotná, ale také nehmotná, čili podmínky, ve kterých nákupčí vykonává svou práci. (Lukoszová, 2004)



Úkolem nákupčího je po výběru dodavatele vypracování návrhu objednávky, kde důležitým faktorem je také stanovení velikosti objednávky. Zde je nutno zvažovat další podmínky dodávek, například množstevní slevy. (Tomek, Hofman, 1999)

Jakmile je zhodnocena situace na nákupním trhu, následuje samotný výběr dodavatelů, který provádí nákupčí. Při rozhodování o dodavateli lze postupovat podle výsledků některé z metod, jako je expertní odhad, scoring-model, porovnání nabídek a kombinovaná metoda. Kromě metod se můžeme setkat s dalšími přístupy k výběru dodavatele např. nákupčí má za úkol nakoupit co nejlevněji nebo se nákupčí řídí subjektivními zájmy či volí první variantu, nebo výběr dodavatele probíhá formou konkursního řízení. (Lukoszová, 2004)

Dle Weeleho (2009) pokud dodavatel nesplní své povinnosti při realizaci složitých a rozsáhlých projektů, může to vést ke značnému poškození nebo ztrátě organizace. Aby se omezilo riziko problémů v maximální možné míře, někdy se provádí analýza rizik spojených s podnikáním s dodavateli pro strategické projekty. Obecně se rozlišují 3 kategorie rizik:

1. Technické riziko – profesionalita managementu, výrobní prostředky, dovednosti, nástroje a testovací zařízení v dané společnosti pro výrobu požadovaných výrobků a služeb, které musí splňovat dohodnuté podmínky a musí být doručeny ve sjednaném termínu.

2. Riziko kvality s ohledem na řízení kvality společnosti obecně a systému řízení jakosti dotčeného projektu zvlášť.

3. Finanční riziko související se stupněm, ve kterém společnost zvažuje fungovat zdravě a efektivně po celou dobu trvání projektu. Důležité v tomto směru jsou: finanční situace, investiční elasticita a solidní finanční situace v blízké budoucnosti.

Ve velkých a technologicky složitých projektech mohou být rizika tak velká, že jsou zapotřebí další opatření. Tato opatření by měla zahrnovat alespoň pravidelné preventivní audity zaměřené na hodnocení technické způsobilosti a kontroly kvality a finanční postavení dané společnosti, které mají být prováděny účtárnou. Tato druhá analýza se týká aktuálních a očekávaných výsledků činnosti firmy (jako je fluktuace a výsledky společnosti) a poměru analýzy několika finančních parametrů (například likvidity a solventnosti). (Weele, 2009)

### **3.6 Formulace kritérií pro výběr dodavatelů**

Gros s Grosovou (2006) uvádí, že úzká spolupráce partnerů v dodavatelských řetězcích si žádá kvalitní výběr dodavatelů. Proto se formulace kritérií pro výběr dodavatelů

stala důležitou etapou nákupního procesu a tím i významnou součástí strategického rozhodování v nákupu. V dnešní době při výběru dodavatele nehraje hlavní roli cena, jako tomu bylo v minulosti, kdy i požadavky na kvalitu byly minimální. Při hledání budoucích dodavatelů lze použít různá kritéria. Tato kritéria je třeba podříditi roli, kterou by měli vybraní dodavatelé hrát v partnerském vztahu při společném úsilí poskytovat takovou úroveň služeb konečným zákazníkům, která bude konkurence schopná. Výběr vhodných kritérií je proto nezbytným krokem při rozhodování o dodavateli.

Tento krok by mohl předejít i případnému výběrovému řízení, jelikož každý ze zúčastněných by měl kritéria hodnocení znát. U vybraných dodavatelů by se měly poté zpětně zhodnotit jejich dodavatelské výkony podle obdobných kritérií. Neznamená, že je nutné podle všech uvedených kritérií vybírat dodavatele na požadovaný výrobek nebo službu. Smyslem kritérií, která jsou použitelná pro vlastní výběr dodavatelů a pro hodnocení jejich výkonů, je ukázat rozsah oblastí, které nás mohou u dodavatelů zajímat a upozornit na problémy jejich kvantifikace. (Gros, Grosová 2006)

### **3.7 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů**

Kritéria používaná pro výběr dodavatelů lze podle Grose a Grosové (2006) obecně rozdělit na sedm hlavních oblastí hodnocení úrovně potenciálních dodavatelů.

#### **3.7.1 Finanční situace dodavatele**

Finanční situaci je třeba věnovat pozornost, protože ekonomicky způsobilý dodavatel nám zaručí možnost dlouhodobější spolupráce. Informace o finanční situaci dodavatele můžeme získat především z výročních zpráv, vývoje podílu dodavatele na trhu a struktury zákazníků a jejich počtu. (Gros, Grosová 2006)

#### **3.7.2 Perspektivnost vývoje dodavatele**

Jedná se o to, zda je schopný operativně reagovat na změny požadavků a tyto změny akceptovat. Například při zlepšování užitečných vlastností výrobku, nebo při vývoji výrobků nových. Je třeba se zaměřit na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele, na spolupráci dodavatele s vysokými školami a výzkumnými institucemi a na systémy podpory tvůrčí činnosti v podniku apod. (Gros, Grosová 2006)

#### **3.7.3 Logistické služby poskytované dodavateli**

K rozhodujícím kritériím při výběru dodavatelů patří požadavky na logistické služby. Proto nás zajímá lokalizace dodavatele, protože záleží na tom, kde je dodavatel umístěn tzn.

v jaké vzdálenosti. Tento faktor souvisí s náklady na přepravu. I když je tedy určitá věc levnější ve vzdálenější lokalitě, nakoupíme ji od dodavatele, který je blíže, ačkoliv je cena vyšší.

Dodací lhůty a termín vyřízení objednávek jsou důležité hlavně z interních důvodů dodavatelsko-odběratelských vztahu. Není proto pro nás prioritou dodavatel, který nám dodá daleko levněji, ale s tím, že termín dodání je nepřípustný. Volíme tedy pro spokojenost naši i zákazníka raději dodavatele, který je dražší, ale dodrží termíny. Nevzniknou tak náklady spojené s nedodržením termínu a případné následné ztrátě zákazníka.

Úplnost dodávek je nezbytností. Přijde-li nám dodávka neúplná bez důležitého komponentu, může dojít například k přerušení výroby. Jedná-li se o dodávku z daleké země, následné zaslání menšího komponentu je buď velmi dlouhé, nebo velmi nákladné (např. pomalé lodní/vlakovou přepravou, nákladné leteckou dopravou).

Rychlost reakce na mimořádné objednávky znamená schopnost podniku reagovat na specifické a nečekané požadavky zákazníka. Je-li podnik schopen splnit změnu v požadavku zákazníka, bude se zákazník vracet a je také ochoten za náhlou změnu požadavku zaplatit bude-li řádně splněn.

Balení výrobků a způsob jejich balení je důležité z hlediska norem balení výrobků. Většina průmyslových firem přistupuje k tomuto faktoru externě. Najímá si tedy externí společnosti, které znají normy, výrobky zabalí a zaručí se za kvalitu. Obaly dělíme na spotřebitelské, manipulační a přepravní. Mají za úkol především informovat o výrobku a chránit výrobek před vnějšími vlivy. Z marketingového hlediska má obal významnou sdělovací funkci, tzn., že má zákazníka zaujmout na první pohled a poskytnout mu informace o výrobku. Důležitá je volba správného přepravního obalu, kontejneru, palety apod. tak, aby s ním byla možná rychlá a snadná manipulace. Zvolí-li podnik špatný přepravní obal, riskuje tak znehodnocení výrobků což může způsobit jejich následnou nemožnost prodeje. Použití obalu se musí evidovat a hlásit, většina společností je zapojena do systému EKO-KOM.

#### **3.7.4 Výrobní možnosti dodavatelů**

Jedná se o to, zda můžeme daného dodavatele považovat za spolehlivého výrobce. Proto vycházíme z informací o výrobní kapacitě a stupni využití, počtu výrobních jednotek, úrovni řízení výroby a stavu výrobního zařízení a systému údržby. (Gros, Grosová 2006)

### 3.7.5 Informační systém

S vývojem komunikačních technologií, je třeba brát v úvahu, jaký interní informační systém dodavatel využívá a jak je napojen na externí komunikační systémy. (Gros, Grosová 2006)

### 3.7.6 Celkové náklady a platební podmínky

Nabízená cena, patří k nejvýznamnějším kritériím a v poslední době se přistupuje také k požadavkům na strukturu nákladů dodavatele. Mezi kritéria patří pořizovací náklady, cena a její vývoj, náklady a jejich vývoj, lhůty splatnosti faktur a cenové rabaty. (Gros, Grosová 2006)

**Tab. č. 3.2: Struktura pořizovacích nákladů**

1	<b>Nákupní cena (ceníková...)</b>
2	– rabat
3	– bonus
4	+ přírážka za nízké odebrané množství
5	<b>Výsledná nákupní cena</b>
6	+ dopravné
7	+ dovozní náklady (celní poplatky, ... )
8	+ pojistné
9	+ balení
10	+ náklady na přejímku
11	+ manipulační náklady (vykládka, naskladnění, ... )
12	+ administrativní náklady
13	± dobropis (náklady) za vratné obaly (kontejnery, palety)
14	<b>Výsledné pořizovací náklady na skladě</b>

**Zdroj: Gros, Grosová (2006)**

### 3.7.7 Kvalita

Kvalita je absolutním kritériem, které by měl každý dodavatel splňovat. Dodavatele nabízející nižší kvalitu, než je požadovaná kvalita, bychom neměli brát v úvahu. U kvalitativních parametrů nelze zajistit jejich stoprocentní dodržení, jelikož vždy mohou působit náhodné vlivy. Proto se používají jednoduché ukazatele měřících kvalitu dodávek, například procentuální podíl vadných dílů z celkového množství, nebo procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole kvality. Dále se hodnotí důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost podniku, například časové zpoždění způsobené výrobou vadných dílů. Kromě kvalitativních parametrů kvantitativní povahy je nutné získat informace např. o

dosavadním vývoji a vyhlídkách v kvalitě výrobků, systému řízení jakosti a o tom, zda je dodavatel nositelem norem ISO aj. (Gros, Grosová 2006)

Eyon-Kyung Lee, Sungdo Ha a Sheung-Kown Kim (2001, in Gros, Grosová 2006, str.54) vymysleli dvoustupňovou soustavu kritérií, znázorněnou v tab. 3.3, pro výběr dodavatelů dílů kategorie A, věnovanou aplikaci metody AHP (Analytical Hierarchy Process).

**Tab. č. 3.3: Kritéria výběru dodavatelů dílů**

Kritérium	Dílčí kritérium	Jednotka
Kvalita	podíl dodaných defektních dílů	ks ze 100 000
	podíl dílů vrácených zákazníkem	$(\text{ks ze 100 000}) \times 100$
	časová ztráta ve výrobě vlivem vadných dílů	hodiny
	pružnost dodavatele v odstraňování vad	
Náklady	snižování nákladů cenovou politikou a aplikací moderních technologií	procenta
	stálost nastavení cen ve vazbě na náklady dodavatelů	
Dodávky	procentuální podíl dílů dodaných v termínu	procenta
	časové ztráty způsobené dodávkou menšího než objednaného množství	hodiny
Služby	finanční situace dodavatele v uplynulém období	
	úroveň komunikace a spolupráce	
	technologická a vývojová úroveň dodavatele	
	výrobní možnosti a kapacita dodavatele	

**Zdroj: Gros, Grosová (2006)**

V tabulce můžeme v prvním sloupci vidět obecná kritéria pro výběr dodavatele a ve druhém sloupci dílčí kritéria, kde jsou obecná kritéria podrobněji definována. Ve třetím sloupci jsou uváděny jednotky, v jakých lze kritéria měřit, například náklady v procentech nebo časovou ztrátu v hodinách. U služeb jednotky chybí. Dle mého názoru bychom zde mohli uvést například u finanční situace jednotku měny za určité období, tedy jednotku času například 2 měsíce (např. x milionů Kč za x měsíců). Výrobní možnosti a kapacitu dodavatele lze rovněž vyjádřit např. v maximálním počtu vyráběných ks.

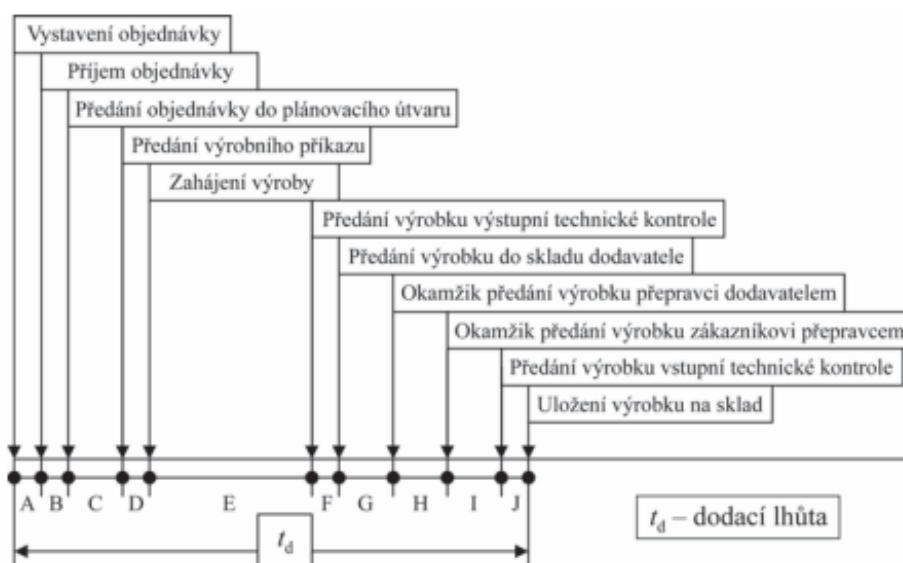
Bohužel nelze nalézt dodavatele, který by na 100% splňoval všechna uváděná kritéria, a proto bude volba dodavatele vždy výsledkem kompromisu.

Mezi logistické cíle patří snižování celkového počtu dodavatelů. Jak se organizace vyvíjí, tak si přirozeně vytváří širokou základnu dodavatelů, to je způsobeno tím, že se o různé zakázky uchází hodně dodavatelů a mnohdy i nových dodavatelů. (Nenadál, 2006).

Ve společnosti Renetra se touto strategií nedá moc řídit, jelikož společnost musí mít široké portfolio dodavatelů z důvodu zakázek a různých projektů, které se velmi liší, ať už od malých běžných agregátů až po obrovské složité hi-tech agregáty.

„V oblasti logistických služeb zaujímá významné místo dodací lhůta, případně termín vyřízení objednávky (lead time). V poslední době patří k velmi významným konkurenčním faktorům, kterými se dodavatelé snaží odlišit od konkurentů. Tlak na zkracování dodacích lhůt je velmi silný, u řady dodávaných výrobků se časový úsek, který uplyne od okamžiku vystavení objednávky do okamžiku převzetí výrobku zákazníkem, pohybuje řádově ve dnech až hodinách. Struktura dodací lhůty je různá např. podle toho, zda jde o dodávky ze skladu, nebo zda musí dodavatel objednané zboží vyrobit, nakoupit apod.“ (Gros, Grosová, 2006, str.55)

**Obr. č. 3.3: Struktura dodací lhůty**



**Zdroj: Gros, Grosová (2006)**

Kde A je přenos objednávky, B je zpracování objednávky, C je zařazení objednávky do plánu výroby a nákupu, D je rozpis plánu v místě a čase, E je výroba, F je technická kontrola, G je uskladnění do skladu dodavatele, kompletace objednávky, balení, nakládka, H

je doprava, I je vykládka, J je vstupní kontrola, uložení do skladu zákazníka. (Gros, Grosová 2006)

Délka dodací lhůty může být ovlivněna náhodnými situacemi, kterým ani ten nejlepší dodavatel není schopen zabránit. Délka dodací lhůty je tedy odhadem pravděpodobnostního průměru a dodavatelé se mohou lišit rozptylem dodací lhůty. Proto je třeba od dodavatelů požadovat deklaraci maximální hodnoty rozptylu. Existují-li údaje o dodržování dodacích lhůt za uplynulé období, můžeme použít, jako jeden z ukazatelů směrodatné odchylky viz vzorec č. (1). Kde  $\bar{t}_d$  je průměrná dosahovaná dodací lhůta,  $t_{di}$  znamená dosahované dodací lhůty a  $n$  znamená počet skutečně dosahovaných dodacích lhůt ve sledovaném období. (Gros, Grosová 2006)

$$\sigma_{t_d} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (t_{di} - \bar{t}_d)^2 / n} \quad (3.1)$$

Gros, Grosová (2006) pro ilustraci v tabulce 3.4 srovnali dva dodavatele podle dodržování lhůty stanovené na 4,5 dne. Z tabulky lze vyčíst, že dodavatel B je spolehlivější z hlediska variability svých výkonů. Přestože má dodací lhůtu delší, dosahuje nižší směrodatné odchylky a je tedy pro odběratele výhodnější

**Tab. č. 3.4: Srovnání dvou dodavatelů**

Dodavatel	Dodávka č.										Průměr	Směrodatná odchylka
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A	4	5	4	3	6	5	3	4	7	6	4,7	1,27
B	4	5	5	6	5	6	4	4	5	5	4,9	0,70

**Zdroj: Gros, Grosová (2006)**

Dalším významným kritériem je i geografická lokalizace dodavatelů. Nejedná se jen o jejich vzdálenost, ale také o dostupnost po komunikacích. K významným kritériím můžeme zařadit také splatnost faktur a certifikaci dodavatelů podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000. Požadavky jsou kladeny nejen na kvalitu, ale také na ochranu životního prostředí. (Nenadál, 2006)



### 3.8 Klasifikace dodavatelů

Gros s Grosovou (2006) uvádějí vzhledem ke specifickým nákupům na B2B trhu rozdělení dodavatelů do sedmi skupin:

1. „*Novátoři*“ – ideální dodavatelé, kteří stále zlepšují kvalitu svých výrobků, mají omezenější nabídku druhů výrobků, avšak v provedeních „na míru“.
2. „*Expert*“ – výrobky a služby jsou dodávány na vysoké úrovni, mnohdy jsou to špičky v oboru. Mají silné postavení na trhu, avšak spolupracují jen, když zákazník přijme jejich návrhy.
3. „*Konzervativci*“ – nabízí standardní dlouhodobě osvědčené výrobky.
4. „*Napodobitelé*“ – nabízí výrobky vyráběné v licenci původních výrobců.
5. „*Univerzalisté*“ – nabízí velmi rozsáhlý sortiment výrobků a služeb, avšak nelze kvůli rozsáhlosti nabídky očekávat těsnější spolupráci.
6. „*Spasitelé*“ – v případech, kdy standardní dodavatel selže. Mají volné kapacity umožňující rychlou reakci na extrémní požadavky.
7. „*Podbízeči*“ – velmi nízké ceny a neustálený sortiment výrobků a kvality.

### 3.9 Nástroje analýzy současného stavu

„Informace o současné síti dodavatelů můžeme získat z několika zdrojů. Z finančních výkazů získáme objemy nákupu od jednotlivých dodavatelů za poslední období. Pokud má firma zavedený systém řízení jakosti podle norem ISO řady 9000, musí mít vytvořena kritéria pro výběr a schvalování dodavatelů a musí mít také databázi schválených dodavatelů.“ (Červený, Hanzelková, Keřkovský, Němeček, 2013, str.35)

### 3.10 Zadání budoucího stavu

Jakmile jsou vytvořena kritéria pro výběr dodavatelů, je dále nutné posoudit současný stav a nalézt příležitosti ke zlepšení. V této fázi se doporučuje využít metodu ABC, což je metoda, ve které se dodavatelé seřadí podle objemů za rok, buď v Kč, nebo jiné měně, a následně jsou rozděleni podle významnosti do tří kategorií. (Červený, Hanzelková, Keřkovský, Němeček, 2013) Např.:

- Dodavatelé A – asi 5 největších dodavatelů, podíl každého je 10% a více z celkového objemu nákupu.
- Dodavatelé B – 10 až 20 v pořadí podle objemů, podíl každého je 2 až 10%.

- Dodavatelé C – zbývající dodavatelé, podíl je menší než 2% na celkovém objemu nákupu.

## **4 METODIKA VÝZKUMU**

V kapitole jsou popsány fáze marketingového výzkumu, a to přípravná fáze a realizační fáze. Zároveň je zde popsána bodová metoda, která byla zvolena jako způsob získání potřebných dat.

### **4.1 Přípravná fáze**

Přípravná fáze zahrnuje definici problému a stanovení cíle výzkumu. Přípravná fáze je nejdůležitější částí bakalářské práce. Bez nalezení správných otázek, nikdy nemůžeme dojít k řešení problému. Přípravná fáze byla velkou částí celého projektu.

#### **4.1.1 Definice problému**

Samotná definice problému patřila k velmi náročné části práce. K definici problému byl proveden rozsáhlý hloubkový rozhovor (viz příloha č. 6 – rozhovor 1) s manažerem kvality a nákupu, který poznatky tlumočil a komunikoval s ostatními zainteresovanými pracovníky, včetně jednatele společnosti.

Po hloubkovém rozhovoru (viz příloha č. 6 – rozhovor 1) s manažerem kvality byl definován problém. Pracovníci z různých oddělení nemají dostatečný přehled o dodavatelích a při výběru dodavatelů nemají dostatečné informace, tudíž může být zvolen méně vhodný dodavatel.

#### **4.1.2 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je ze schváleného portfolia všech dodavatelů zúžit pomocí bodové metody výběr dodavatelů na ty nejčastěji používané a z nich vybrat ty, kteří jsou označováni za strategické dodavatele. Vybraní dodavatelé jsou metodou zařazeni do nového systému pro výběr dodavatelů. Zároveň je metodou zjištěno, kteří dodavatelé jsou označeni jako nezpůsobilí, standardní nebo nadstandardní.

#### **4.1.3 Plán výzkumu**

Bodová metoda je zpracována na základě hloubkového rozhovoru (viz příloha č. 7 – rozhovor 2), na základě které se vyberou dodavatelé pro nový systém. Ve spolupráci s manažerem kvality a nákupu jsou čerpána data ze zkušeností manažera a ze serveru společnosti, kde jsou údaje o dodavatelích. Po shromáždění dat o dodavatelích a stanovení kritérií následuje bodová metoda, kde zjistíme, kteří dodavatelé jsou strategičtí a budou použiti pro nově zavedený systém. Následně je zhotoven návrh pro nový systém v programu MS Excel, který je postupně naplněn veškerými údaji o dodavatelích a je mu dodán konečný

design dle požadavků zadavatele. Nový systém je zaveden začátkem března. Nebylo používáno dotazníků, jelikož jejich návratnost a spolehlivost je velmi malá, u takto strategické práce je třeba provádět hloubkové rozhovory. Shromažďována data jsou primární interní, jelikož jsou získávány z dat a údajů společnosti. Základním souborem jsou zde všichni dodavatelé, na které je následně prováděna bodová metoda a výběrový soubor tvoří zúžený výběr dodavatelů v tabulce 4.4, kteří budou použiti pro nově zavedený systém.

1. Bodová metoda – pomocí bodové metody je zjištěno bodování dodavatelů, ze kterých je vybráno několik dodavatelů strategických. Bodová metoda je zaznamenávána do tabulky, kde lze vidět i jak hodnocení za jednotlivá kritéria tak i celkové hodnocení dodavatelů. Podklady pro bodovou metodu, jako kritéria, jsou získány pomocí hloubkového rozhovoru (viz příloha č. 7 – rozhovor 2) s managementem a z dalších zdrojů.
2. Systém v programu MS Excel – zpracování grafického návrhu a konečného designu systému pro výběr dodavatelů. Naplnění systému daty o dodavatelích, která vyplývají z bodové metody. Systém bude sloužit pro usnadnění a zrychlení výběru toho správného dodavatele.
3. Oponentura top managementu – vše bude konzultováno a upravováno ve spolupráci s manažerem kvality a nákupu.
4. Implementace do společnosti – v březnu implementace systému do společnosti. Na poradách vše podrobně vysvětleno zaměstnancům o tom, jak nový systém funguje.
5. Vyhodnocení výsledků – zdali nový systém pomohl zrychlit, zjednodušit a zpřehlednit výběr dodavatelů a byl dobrým základem pro katalog společnosti.

## **4.2 Bodová metoda**

Identifikací výrobků a služeb, které jsou vhodné pro splnění plánu nákupu a zjištěním množství potenciálních dodavatelů, získáme pro každou položku objednávky několik možných dodavatelů, z nichž podle stanovených kritérií musíme vybrat jednoho případně více dodavatelů k dané položce. Pro hodnocení lze použít několika metod, jejichž výsledkem je kvantitativní údaj, který je následně použit pro rozhodování o nejlepším dodavateli. K nejjednodušším a nejpoužívanějším metodám patří rozhodovací analýza, kde hodnotíme dodavatele podle pěti zvolených kritérií a vybíráme toho nejvhodnějšího. Další metodou je srovnání předností a nevýhod podle zvolených kritérií. V případě, že dodavatel vyhovuje, se запиše 1 a v případě, že nevyhovuje, zapíšeme 0. Poté sečteme přidělené body a dodavatel s největším počtem bodů je pro nás nejlepší. Dalšími metodami jsou např. metoda ABC,

hodnocení podle vážených relativních hodnot, hodnocení pořadí důležitosti kritérií a hodnocení rizik. (Gros, Grosová 2006)

Gros s Grosovou (2006) tvrdí, že bodové hodnocení poskytuje kvalitnější podklad pro výběr dodavatele např. oproti metodě prostého srovnání předností a nevýhod. Snaží se o odstranění velmi hrubé klasifikace „vyhovuje – nevyhovuje“ tím, že jemně odliší hodnoty kritérií pomocí bodové stupnice. Použité bodové stupnice lineárně rostou.

U dodavatelů společnosti Renetra byla hodnocena tato kritéria pro výběr dodavatelů:

**Tab. 4.1: Kritéria hodnocení dodavatelů**

Jakost dodávek	Plnění termínů	Úroveň jednání	Cena	Splatnost
----------------	----------------	----------------	------	-----------

Pro bakalářskou práci byla ve spolupráci s manažerem kvality a nákupu a v kooperaci s řediteli projektových skupin a jednateli vytvořena tato bodová stupnice:

**Tab. 4.2: Hodnocení kritérií**

<b>Hodnocení kritérií</b>	Nevyhovující	S připomínkami	Vyhovující
<b>Počet bodů</b>	0-2 b.	3-5 b.	6-10 b.

Tabulka 4.2 slouží k přidělení bodů za jednotlivá kritéria uvedená v tabulce 4.1, jako jsou cena, jakost, doba dodání apod. Dodavatelům mohlo být uděleno maximálně 10 b. Tabulka 4.3 slouží pro celkové hodnocení dodavatelů, kde po sečtení bodů za jednotlivá kritéria zjistíme, zdali je daný dodavatel nezpůsobilý, standardní nebo nadstandardní.

**Tab. 4.3: Celkové hodnocení**

<b>Celkové hodnocení</b>	Nezpůsobilý	Standardní	Nadstandardní
<b>Počet bodů</b>	0-25 b.	26-39 .	40-50 b.

### 4.3 Realizační fáze

Realizační fáze zahrnuje sběr dat, jejich zpracování, analýzu a implementaci do nového systému pro výběr dodavatelů a následnou interpretaci výsledků.

#### 4.3.1 Záznam hodnocení dodavatelů

Pro bodovou metodu byla u dodavatelů hodnocena tato kritéria: jakost dodávek, plnění termínů, úroveň jednání, cena a splatnost. Dle informačního systému HELIOS ORANGE byli vyfiltrováni všichni dodavatelé. Ti pak byli rozčleněni na dodavatele zboží a služeb. Na základě hloubkového rozhovoru (viz příloha č. 7 – rozhovor 2) byla vytvořena tabulka všech dodavatelů a stanovena kritéria pro základní selekci dodavatelů. Bodová metoda sloužila pro analýzu, díky níž byli vybráni dodavatelé pro nově zavedený systém. Metoda pomohla zúžit výběr, ale i když někteří dodavatelé byli lépe hodnoceni, nebyli vybráni do dalšího „kola“, protože po zvážení vedení nebyli hodnoceni jako strategičtí. Bodovou metodu pro všechny dodavatele naleznete v příloze č. 5.

**Tab. 4.4: Záznam hodnocení**

Dodavatel	Jakost dodávek	Plnění termínů	Úroveň jednání	Cena	Splatnost	Celkem	Hodnocení
Dodavatel 1	8	10	9	8	8	43	Nadstand.
Dodavatel 4	8	8	9	8	8	41	Nadstand.
Dodavatel 12	10	7	9	7	7	40	Nadstand.
Dodavatel 17	9	8	9	7	9	42	Nadstand.
Dodavatel 20	9	9	8	6	9	41	Nadstand.
Dodavatel 22	9	8	9	7	8	41	Nadstand.
Dodavatel 26	10	10	9	9	9	47	Nadstand.
Dodavatel 39	9	8	9	9	9	44	Nadstand.
Dodavatel 53	9	9	9	9	10	46	Nadstand.
Dodavatel 65	8	9	9	9	10	45	Nadstand.
Dodavatel 77	9	9	9	9	9	45	Nadstand.
Dodavatel 3	7	8	8	6	8	37	Stand.
Dodavatel 7	7	9	6	8	8	38	Stand.
Dodavatel 11	9	5	9	6	8	37	Stand.
Dodavatel 19	8	5	6	7	7	33	Stand.
Dodavatel 24	8	6	8	6	7	35	Stand.
Dodavatel 33	6	8	8	8	8	38	Stand.
Dodavatel 42	8	7	7	7	8	37	Stand.
Dodavatel 14	5	4	4	5	4	22	Nezpůs.
Dodavatel 49	4	3	5	5	5	22	Nezpůs.

#### **4.3.2 Analýza a interpretace výsledků**

Analýzou jsou zjištěny součty bodů pro všechny jednotlivé dodavatele, tzn. jejich celkové hodnocení. Z hodnocení nám vyšli dodavatelé nadstandardní (při získání 40-50 bodů), standardní (při získání 26-39 bodů) a nezpůsobilí (při získání 0-25 bodů). Poté probíhalo rozhodování o tom, kteří dodavatelé jsou pro společnost strategičtí, a kteří ne. V tabulce tedy vidíme vypsány již jen strategické dodavatele. I když někteří dodavatelé měli ve výsledku více bodů, nebyli zařazeni do užšího výběru z toho důvodu, že nebyli označeni jako strategičtí. Zároveň se v tabulce objevují také dodavatelé, kteří získali málo bodů a byli hodnoceni jako nezpůsobilí. Důvod jejich zařazení je ten, že komponent, který dodavatel dodává je tak specifický, že i když dodavatel nedosáhl dobrého hodnocení, tak je pro nás strategický, neboť není jiného dodavatele, který by jej nahradil. Analýza nového systému a interpretace výsledků jsou rozebrány v kapitole 5.

## **5 ANALÝZA SYSTÉMU PRO VÝBĚR DODAVATELŮ**

V kapitole je rozebráno zavedení hotového nového systému pro výběr dodavatelů a toho, jak tento systém funguje. Dále je věnována analýze výsledků získaných z výzkumu bodovou metodou a interpretaci výsledků. Systém je detailně popsán pomocí screenů obrazovky a komentářů k nim. Bohužel se jedná o strategickou část ve společnosti, takže z důvodu utajení informací jsou názvy nahrazeny obecnými pojmy. Systém je tvořen v programu MS Excel, kde je použito hypertextových odkazů a podmíněného formátování.

### **5.3 Popis předchozího systému pro výběr dodavatelů**

Ve společnosti se používal systém, kde byl pouze základní výčet a popis dodavatelů s kontakty. Se systémem nebylo moc pracováno a nebyl pořádně aktualizovaný. Zaměstnanci jednali hlavně na základě svých zkušeností a systém nevyužívali. Čím víc se však společnost rozšiřuje a přichází noví a noví zaměstnanci, kteří nemají zkušenosti, tím je potřeba nového systému větší. Logicky se s růstem firmy zvětšuje také portfolio dodavatelů. Předchozí systém neposkytoval veškeré potřebné informace, téměř žádné informace a byl nepřehledný. Zaměstnanci museli vyhledávat přes server společnosti potřebné informace o dodavateli, což bylo především časově náročné a nekonceptní. Často docházelo k chybám špatné volby dodavatele na místo dodavatele vhodnějšího, vznikaly časové ztráty a s tím rostly spojené náklady. Nově přichází zaměstnanci se museli doptávat na každou i nepodstatnou informaci zkušenějších pracovníků.

Je třeba zamyslet se nad novým systémem, který eliminuje chyby, je přehledný, s rychlým výběrem a přinese časovou úsporu. Noví zaměstnanci tak jsou lépe informováni a není potřeba dohledávání informací a doptávání se u zkušenějších pracovníků. Evidence dodavatelů je pojata koncepčně, informace jsou pravidelně doplňovány a aktualizovány na základě požadavků jednotlivých pracovních úseků. Tento systém je výhodný v tom, že nemá téměř žádné hranice a může se téměř neomezeně rozšiřovat.

### **5.4 Popis nového systému**

Nový systém je vytvořen v programu MS Excel a je složen z několika listů. Úvodní list s názvem „přehled“ obsahuje obecný přehled všech dodavatelů, kde nalezneme produkty, které dodavatelé dodávají, stručný popis dodavatele, kontakty, slevy, platební podmínky, záruky a dopravu. Další list s názvem „výběr“ obsahuje jednoduchý přehled všech dodavatelů rozdělených podle typu produktu, který dodávají. Další listy už obsahují konkrétní dodavatele, kde se nachází typ dodávaných produktů, technické informace, standardní



materiály a fotky. Bohužel se jedná o strategickou část ve společnosti, takže z důvodu utajení informací jsou názvy nahrazeny obecnými pojmy. Systém je tvořen v programu MS Excel, kde je použito hypertextových odkazů, funkcí a podmíněného formátování.

Každému dodavateli v úvodním listu je přiřazen hypertextový odkaz. Po kliknutí na název dodavatele nás systém přesměruje na konkrétní stránku o dodavateli. V druhém listu výběru jsou rovněž přiřazeny dodavatelům hypertextové odkazy, ale tentokrát nás po kliknutí přesměrují na konkrétní produkt. V ostatních listech už konkrétních dodavatelů je hypertextový odkaz obsažen v položce „katalog“. Po kliknutí na tuto položku nás systém přesměruje na katalog daného dodavatele, který je uložen v interním systému společnosti nebo na internetu.

## 5.5 Rozbor systému

Na obrázku 5.1 (naleznete v příloze č. 3.) a obrázku 5.2 je vidět celý systém pro výběr dodavatele. Jednotlivé funkce a vysvětlení je popsáno v dalších dílčích částech. Na obrázcích se nachází seznam dodavatelů, jejich nabízené produkty, konkrétní specifikace (tzn. doporučení, specializace, podmínky, silné a slabé stránky apod.) a kontakt na jednotlivé dodavatele. Dále ceníky dodavatelů a možnosti slev, platební podmínky, záruky na dopravu.

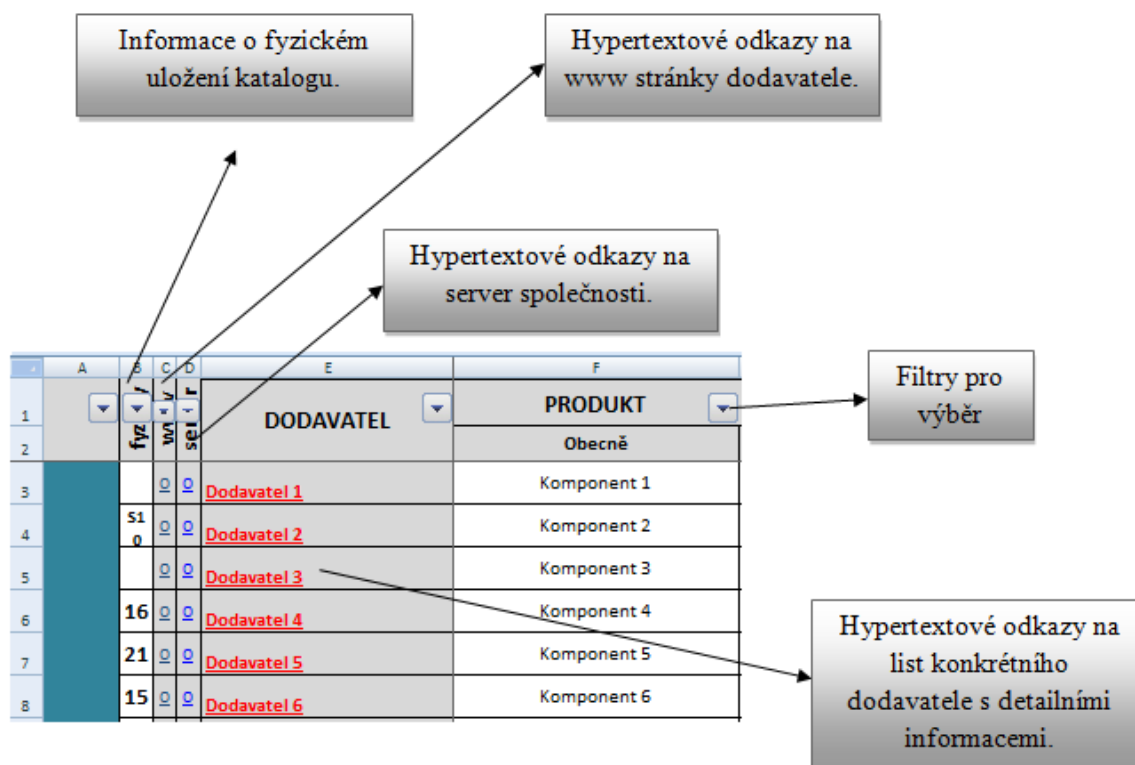
**Obrázek 5.2: Celkový náhled listu „výběr“ část 2**

Ceník		Rabat + další slevy		Platební podmínky	Záruka	Doprava
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy		60 dní	24 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy		60 dní	24 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy		viz kontrakt	24 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy		60 dní	12/24 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy		60 dní	24 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy		30 dní	12 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy		30 dní	12 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy		viz kontrakt	12 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy		60 dní	6/12 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010

Na obrázku 5.3 jsou vidět hypertextové odkazy na www stránky dodavatelů, hypertextové odkazy provázané se serverem společnosti Renetra a odkaz na fyzické uložení katalogu. Zároveň je zde nastavení filtrů, které pomáhá při vyhledávání dodavatelů např.

podle určitého druhu komponentů. Po kliknutí na hypertextový odkaz [www](#) jsme přesměrováni na webové stránky dodavatele, kde nalezneme veškeré informace, to samé platí i u kliknutí na odkaz serveru společnosti, kde však nalezneme interní informace o dodavateli. Při kliknutí na hypertextový odkaz dodavatele jsme přesměrováni na list konkrétního dodavatele, popis daného listu je uveden na obrázku 5.5.

**Obrázek 5.3: Popis jednotlivých položek 1**



Na obrázku 5.4 jsou vidět konkrétní specifikace dodavatele, které jsou velmi důležité, jelikož je zde hned vidět silné a slabé stránky, různá doporučení a podobně. V takovém případě, pokud nám vyjdou dva různí dodavatele jako vhodní, pomůže nám tato položka vybrat jediného správného, nemůžeme-li se rozhodnout. Ve sloupci kontaktů nalezneme kontakty jak telefonické tak emailové, kde jsme po kliknutí přesměrováni na emailovou zprávu dodavateli.

**Obrázek 5.4: Popis jednotlivých položek 2**

Příklad konkrétní specifikace dodavatele:  
 „U tohoto dodavatele si dávat pozor na dodržování termínů.“ nebo „U tohoto dodavatele lze stlačit ceny až o 60%.“

G	H
Konkrétně	Kontakt
Konkrétní specifikace dodavatele 1	Kontakt 1
Konkrétní specifikace dodavatele 2	Kontakt 2
Konkrétní specifikace dodavatele 3	Kontakt 3
Konkrétní specifikace dodavatele 4	Kontakt 4
Konkrétní specifikace dodavatele 5	Kontakt 5

Na obrázku 5.5 vidíme jako první sloupec „ceník“. Ten obsahuje hypertextové odkazy, které nás přesměrují přímo na ceníky dodavatele uložené na serveru společnosti. Ceník, je zde uveden proto, aby nedocházelo k záměnám s jinými ceníky. Jen tento ceník je platný a všichni se podle něj musí řídit. Je pravidelně aktualizován, takže jsou ceny jednotné a nemůže se stát chyba, že by se objednalo za špatnou cenu. Tím se vyhneme případných problémům reklamací z důvodu špatně uvedených ceny v případě, že dodavatel například nečekaně zdraží nebo naopak zlevní určité komponenty. Dále na obrázku 5.5 vidíme vyjednané slevy, které jsou pevně dané a plus možné další nástroje pro vyjednávání cen. Rabaty a další slevy jsou vyjednávány s dodavateli a jsou také pravidelně aktualizovány. Na každý druh zboží může být sjednána jiná sleva. K tomu se pojí také slevy spojené s odebráním určitého množství nebo EUR. V platebních podmínkách vidíme, do kdy je nutné zaplatit za fakturu, může se jednat o dobu až 60 dní (dle zákona). Ve sloupci záruk jsou uvedeny záruční lhůty s maximální délkou 30 měsíců. Doprava je zajišťována dle podmínek INCOTERMS 2010. Ve sloupci jsou uvedeny parity dodání, které jsou vyjednány s dodavateli, dle kterých jsou zajišťovány přepravy.

**Obrázek 5.5: Popis jednotlivých položek 3**

I	J	K	L	M	N
Ceník	Rabat + další slevy		Platební podmínky	Záruka	Doprava
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy	60 dní	24 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy	60 dní	24 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010
<a href="#">Ceník</a>	Výše rabatu v %	Možnost další slevy	viz kontrakt	24 měsíců	Parita dle INCOTERMS 2010

Na obrázku 5.6 vidíme list konkrétního dodavatele, na který jsme byli odkázáni po kliknutí na hypertextový odkaz v obrázku 5.3. Kliknutí nás přesměruje přímo na list s názvem dodavatele, který se nachází v poli s nápisem „Dodavatel 1“. Na tomto listě jsou vidět různé typy komponentů, který daný dodavatel dodává. V poli „Název“ je uveden název konkrétního komponentu, který dodavatel dodává a tento komponent může být pak ještě rozdělen dle polí na „Typ A“ a „Typ B“. Počet typů komponentu není samozřejmě pevně stanoven, každý dodavatel vyrábí buď jeden typ, nebo několik typů komponentu. Nalezneme zde také detailní popis těchto typů včetně hypertextového odkazu na katalog, který je uložen na serveru společnosti nebo na www stránkách dodavatele. V katalogu jsou již pak velmi podrobné informace o komponentech, které třeba nenajdeme v obecném přehledu parametrů. Jsou zde také popsány standardní materiály, ze kterých jsou komponenty vyráběny. Každá stránka dodavatele je doložena také o fotografie komponentů pro lepší představivost a orientaci. To snižuje riziko chybného výběru komponentu například tvarově.

List je velmi přehledný a vidíme zde všechny důležité informace o komponentech dodávaných dodavatelem. Stránka je očištěna o informace, jako jsou kontakty, ceníky, záruky, rabaty, slevy a doby dodání, neboť všechny tyto informace jsou uvedeny na prvním listu „výběr“. Tímto je stránka daleko přehlednější a zjišťujeme zde informace, které chceme ke konkrétnímu typu znát. Jednoduchost byla při tvorbě systému prioritou a takto navržený systém nám rychle a přehledně poskytne veškeré požadované informace. Cílem bylo, aby na první pohled bylo snadné určit a najít to, co hledáme.

**Obrázek č. 5.6: Popis listu konkrétního dodavatele**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1								<b>Dodavatel 1</b>											
3																			
4			<b>Název</b>																
5	<b>Typ A</b>		Parametr 1		hodnota			<b>Standardní materiály</b>											
6			Parametr 2		hodnota														
7			Parametr 3		hodnota														
8			Parametr 4		hodnota														
9			Parametr 5		hodnota														
10			Parametr 6		hodnota														
11			Parametr 7		hodnota														
12			Parametr 8		hodnota														
13			<b>KATALOG</b>																
14																			
15			<b>Název</b>																
16																			
17	<b>Typ B</b>		Parametr 1		hodnota			<b>Standardní materiály</b>											
18			Parametr 2		hodnota														
19			Parametr 3		hodnota														
20			Parametr 4		hodnota														
21			Parametr 5		hodnota														
22			Parametr 6		hodnota														
23			Parametr 7		hodnota														
24			Parametr 8		hodnota														
25			<b>KATALOG</b>																
26																			

Na listě „výběr“ (obrázek 5.7. naleznete v příloze č. 4) se nachází rozdělení ne podle dodavatelů, nýbrž podle komponentů, které dodávají. To usnadňuje výběr v případě, že je např. komponent jedinečný a dodává jej jen pár dodavatelů nebo naopak v případě, že komponent dodává spousta dodavatelů a my chceme znát konkrétní dodavatele. Komponenty jsou zde rozděleny podle typu a pod každým názvem typu jsou vypsáni dodavatelé, kteří tento typ dodávají. Teprve poté se společnost může rozhodnout na základě dalších specifikací např. cena. Na dodavatele je opět přidán hypertextový odkaz, který nás opět přesměruje na list konkrétního dodavatele, tentokrát ne však na název dodavatele, nýbrž na typ komponentu. Zároveň tato stránka slouží pro větší přehlednost mezi dodavateli. Když jsme například zvyklí objednávat jeden určitý komponent od jednoho určitého dodavatele, který nám u daného typu komponentu vyhovuje jak cenou, tak i dobou dodání či slevami a podobně a zajímá nás, jestli daný dodavatel nabízí také jiný typ komponentu, jako třeba jiný dodavatel, který má však například horší hodnocení co se dodací doby týče. V takovém případě již nemusíme hledat dodavatele v listě „přehled“ ale v listě „výběr“, kde jej hledáme podle konkrétního typu komponentu. To opět přináší určitou úsporu času a lepší orientaci mezi dodavateli.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Kapitola je věnována návrhům a doporučením společnosti týkající se implementace nového systému. Jsou zde uvedeny různé návrhy a doporučení pro použití po implementaci systému a během jeho používání. Systém je zaveden ve společnosti teprve krátce a jistě se časem najdou další návrhy na zlepšení a upgrade.

Návrhem a doporučením pro společnost byl samotný nápad zavést nějaký nový systém pro výběr dodavatelů. Doporučení zavést nově navržený systém, přišlo v lednu 2015, po předložení návrhu nového systému. Poté co byl prvotní návrh systému schválen, byl vytvořen nový systém v programu MS Excel, který byl zaveden ve společnosti.

Nový systém pro výběr dodavatelů je již ve společnosti zaveden a již s ním pracuje. Zaveden byl ve společnosti počátkem března 2015, kdy se s ním po celofiremním školení začalo pracovat. Pracuje se s ním tedy zatím krátkou dobu, což je pro systém takového obsahu velmi málo. Právě prochází ve společnosti oponenturou a dochází ke zlepšování a případným korekcím. Zvažuje se případné přidání dalších dodavatelů a kritérií pro jejich výběr. Zavedení je však v začátcích, jelikož každá implementace nového systému takového rozsahu potřebuje spoustu času. Především je potřeba všem stávajícím zaměstnancům ukázat jak nový systém funguje. Také pro nově příchozí zaměstnance je důležité udělat školení. Systém slouží nejen pro výběr dodavatelů, ale také pro zpřehlednění.

Zavedení systému mělo ve společnosti velký úspěch a pomohlo v orientaci nejen managementu, ale také stávajícím i nově příchozím zaměstnancům. Doporučuje se u systému provádět pravidelné aktualizace zadaných informací a nenechávat zde zastaralé informace. Je proto třeba ihned zaznamenat každou, byť i nepatrnou změnu u dodavatele a v systému ji aktualizovat. Dále pravidelně provádět hodnocení dodavatelů, abychom se ujistili, že ti dodavatelé, kteří byli z počátku vybráni jako strategičtí, jsou pro nás stále strategičtí a neobjevili se nějakí noví, či pro případné nahrazení dodavatele jiným dodavatelem, který získá lepší hodnocení. Zhodnocení systému proběhlo na základě hloubkového rozhovoru, viz příloha č. 8 – rozhovor 3.

Přínos nového systému lze však již teď hodnotit. Práce se systémem je rychlejší a přehlednější, jelikož se v něm jak noví tak stávající pracovníci daleko lépe orientují a informace jsou umístěny na jednom místě. Došlo ke snížení chybovosti při výběru správného dodavatele, protože jsou dodavatelé rozděleni do různých kategorií.

Dalším doporučením pro tento systém je jejich použití jako základ pro tvorbu katalogu. Již teď manažer kvality a nákupu spolupracuje s obchodním manažerem na tvorbě katalogu pro zákazníky. Základem katalogu budou v tom smyslu, že je potřeba důkladně a systematicky znát vstupy, jež budou procesem transformovány na výstupy, které musí být detailně popsány v katalozích. Byly tak účinným marketingovým nástrojem pro získání nových zákazníků a představení portfolia společnosti. Krom toho společnost téměř žádnou marketingovou komunikaci nevyužívá.

Jak již bylo zmíněno výše, marketingovým nástrojem společnosti jsou hlavně propagační materiály, letáky a katalogy. Katalog zároveň podpoří také osobní prodej, neboť obchodní zástupci budou mít lepší přehled o dodavatelích a hlavně o cenách. Vzhledem k tomu, že nový systém podpoří prodej a dotýká se marketingu jako základ pro katalogy, doporučuje se pokračovat i v rozšiřování marketingové komunikace společnosti.

Návrhem je lépe propracovat internetové stránky. Internetové stránky jsou celkově poměrně nepřehledné, avšak jejich design je atraktivní. Stránky tvoří část prvotních zdrojů informací při rozhodování o koupi, proto je jejich přehlednost důležitá. Zpracování internetových stránek bylo přenecháno externí firmě, která vložila informace poskytnuté managementem společnosti. Stránky však byly naposledy aktualizovány v roce 2014, ale aktualizace se týkala pouze oblasti norem apod. Úpravou samotné stránky, jejím formátem, designem atd. se nikdo nezabýval.

Společnost má propracovanou podporu prodeje, jelikož ke každé zakázce poskytuje určité slevy. Bez poskytnutí slevy by prakticky nemohla vyhrát soutěž, jelikož soutěž je souboj konkurentů. Slevy jsou v dnešní době nejúčinnější formou podpory prodeje, proto se firma zaměřuje hlavně na ně. Někdy se musí poskytnout sleva tak velká, že se společnost dostane skoro až na náklady, nebo minimální marži, aby získala zákazníka nejen na teď, ale hlavně pro budoucí obchody.

Další doporučení se týká styku s veřejností. Společnost podporuje fotbalový klub ve Všechnovicích, krom toho podporuje také různé společenské akce. Tuto informaci však na internetových stránkách nenajdeme, proto ji zde doporučujeme doplnit a případně i rozšířit sponzorování dalších akcí například pro školy a školky.

Společnosti se navrhuje účast na veletrzích a výstavách, například na veletrhu AACHEMA v Německu. Společnost navštíví tento veletrh v období června 2015, avšak zatím

pouze jako návštěvníci. Samotná výroba společnosti je velmi zajímavá, proto je zde nápad také s uspořádáním dne otevřených dveří pro veřejnost. Když zákazníci vidí výrobky na vlastní oči ať už na veletrhu, výstavě či na dni otevřených dveří, vždy to podpoří prodej, neboť si mohou výrobky pořádně prohlédnout, vyzkoušet, osahat a získat velké množství informací.



## 7 ZÁVĚR

Jak bylo zmíněno v úvodu, výběr dodavatele je jednou z nejtěžších a nejdůležitějších operací v podniku. V dnešní době je velmi těžké se na trhu orientovat v nabídkách nejrozličnějších dodavatelů a určit, který z nich je pro nás vhodný a strategický. Složitá je však i orientace ve vlastních již schválených dodavatelích v portfoliu, má-li firma specifické produkty a velké množství dodavatelů.

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit systém, který je jednoduchý, přehledný, výběr dodavatele je snadný a rychlý a i pro nově příchozí zaměstnance stačí jednoduchá ukázka, aby se v novém systému začal ihned orientovat. Výběr dodavatelů byl proveden pomocí bodové metody a stanovením kritérií pro výběr. Na základě těchto informací byli následně vybráni strategičtí dodavatelé, na které byl poté vytvořen systém na míru. Nový systém byl vytvořen v programu MS Excel. Metodika výzkumu byla nejtěžší částí celé práce. Bodová metoda sloužila již jen pro výběr strategických dodavatelů a jejich rozdělení. Fáze výzkumu před bodovou metodou byla daleko složitější. Bylo nutné analyzovat stávající stav a nalézt kořenové příčiny problému. Podle toho následně přijít na systém, který by tyto problémy eliminoval. Nešlo však jen o samotnou eliminaci problémů, ale také o to, aby byl nový systém přehledný, jednoduchý a hlavně aby se v něm dalo rychle orientovat. Systém, který by chyby pouze eliminoval, ale nevyřešil by otázku času a rychlosti, by byl prakticky k ničemu.

Systém pro výběr dodavatele je doplněn o interní informace o dodavateli, jako například kontakty, různé specializace a doporučení, což také velmi usnadnilo výběr konkrétního dodavatele a komunikaci s ním. Systém je používán v celé společnosti Renetra a každý ví, jak s ním pracovat. Nedochozí tedy ke komunikačnímu šumu mezi managementem a technickými pracovníky.

Cíle byly splněny a systém zpřehlednil a zjednodušil výběr a přinesl také časovou úsporu, stal se také základem pro firemní katalogy. Katalogy poskytnou veškeré informace o vstupech použitých ve výrobě a zároveň slouží jako nástroj pro získávání nových zákazníků a představení portfolia společnosti. Nové katalogy založené na novém systému podpoří také osobní prodej obchodních zástupců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČERVENÝ, Radim et al. *Strategie nákupu krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

LUKOSZOVÁ, X., M. GRASSEOVÁ a O. MENŠÍK. *Řízení nákupu*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 1999. 131 s. ISBN 80-7078-674-4.

MONCZKA, Robert. *Purchasing and supply chain management*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. 850 p. ISBN 978-0-538-47642-3.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

WEELE, Arjan J. *Purchasing and supply chain management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. London: Cengage Learning EMEA, 2009. 418 p. ISBN 978-1-4080-1896-5.

### Internetové zdroje:

*E-tržiště nesplnila očekávání, stát jich málo využívá*. [online]. Otidea. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.otidea.cz/blog/e-trziste-nesplnila-ocekavani-stat-jich-malo-vyuziva/>

Internetové stránky společnosti Renetra [online]. Renetra. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.renetra.cz/>

KURZY. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/forex/usd-eur/history/>

KURZY. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/EUR-RUB/>

LOBOTKA, Martin. *Záhada slabého eura a (ne)fungování nízkého kurzu*, 2015 [online].  
Investiční web. Poslední změna 23. 4. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné  
z: <http://www.investicniweb.cz/2015/4/23/zahada-slabeho-eura-nefungovani-nizkeho-kurzu/>

MARTOŠ, Lukáš. *Jak na podnikání v Rusku*. 2012 [online]. MM průmyslové centrum.  
Poslední změna 14. 11. 2012 [cit. 2015-04-05]. Dostupné  
z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/jak-na-podnikani-v-rusku.html>

### **Interní zdroje:**

RENETRA. *Interní dokumenty společnosti Renetra*, 2015. [cit. 2015-02-14].

RENETRA. *Katalogy společnosti Renetra*, 2015. [cit. 2015-02-14].

## SEZNAM ZKRATEK

CAD – computer-aided design (počítačem podporované projektování)

API – american petroleum institute (americký petrolejový institut)

ISO – International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

ČSN EN – evropská norma převzatá do národního systému norem ČR

DIN – deutsche Industrie Norm (německá průmyslová norma)

NPSH – net positive Suction Head (veličina, představuje pokles tlakové energie v sací části čerpadla)

ŽP – životní prostředí

HDP – hrubý domácí produkt

GOST-R – gosudarstvennyj standard (národní standart, R je zkratka pro Rusko)

EAC – EurAsian Conformity Mark (certifikát potřebný pro vstup na ruský trh pro vybrané zboží)

MW – megawatt

EPC – Engineering, Procurement and Construction

EKO-KOM – autorizovaná obalová společnost

ČOI – Česká obchodní inspekce

AHP – Analytical Hierarchy Process (analytický hierarchický proces)

B2B – business to business

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

### **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015 .....

.....  
Kristýna Kreissová

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 – Organizační struktura společnosti

Příloha 2 – Produkty nabízené společností

Příloha 3 – Obrázek 6.1: Celkový náhled listu „výběr“ část 1

Příloha 4 – Obrázek 6.7: Popis listu „výběr“

Příloha 5 – Záznam hodnocení dodavatelů

Příloha 6 – Rozhovor 1

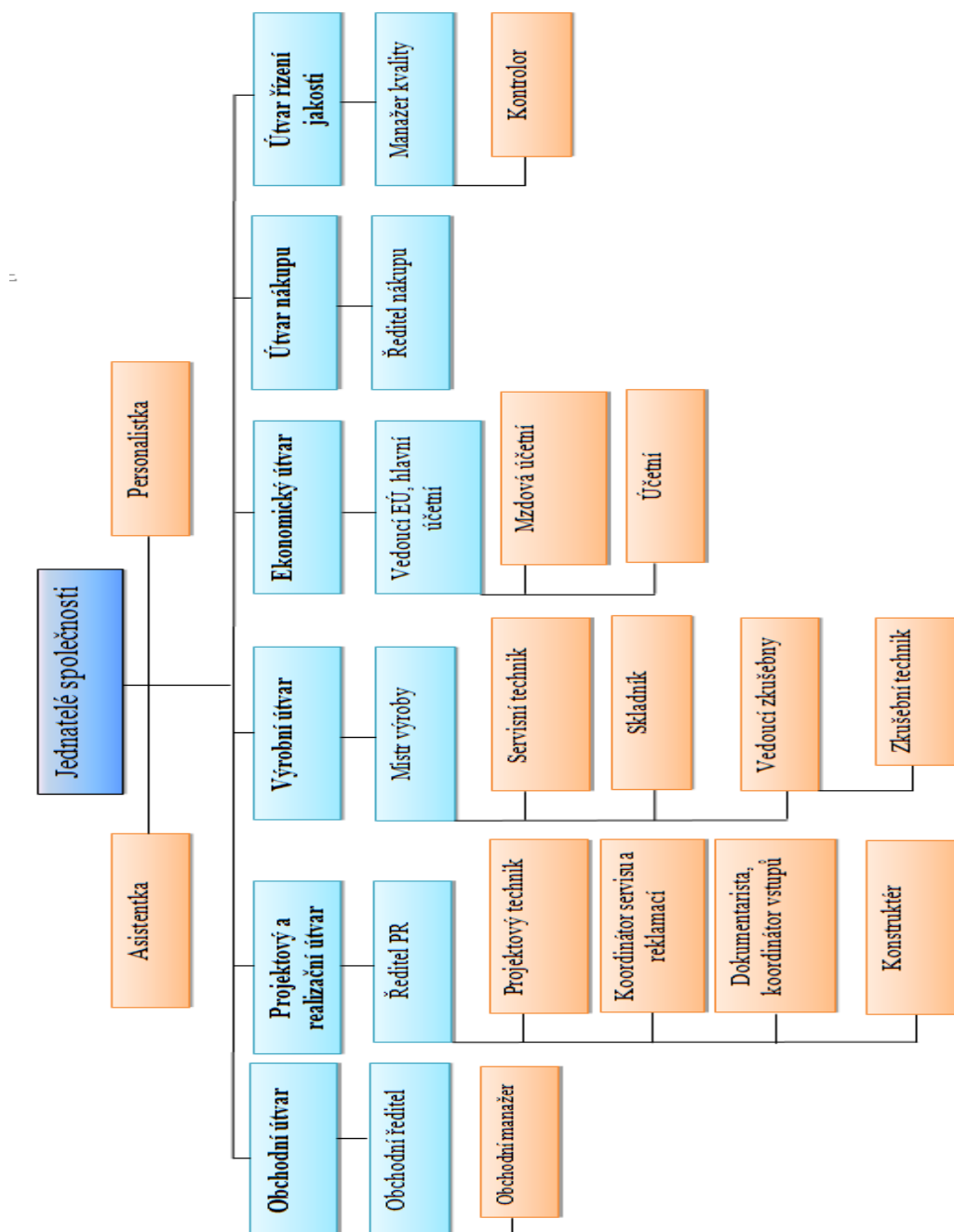
Příloha 7 – Rozhovor 2

Příloha 8 – Rozhovor 3

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1

Obr. č. 2.1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní dokumenty společnosti Renetra

## Příloha č. 2

### Produkty nabízené společností

#### Procesní odstředivé čerpací agregáty API 610, API 685

Horizontální nebo vertikální čerpadla jsou vyrobena ve shodě s API 610, API 685. Pro těžké procesní aplikace: "oil and gas", rafinerie a petrochemický průmysl. Také v provedení s magnetickou spojkou.



Série: CSA, CSAM, CSAD, CSAV

QMAX = 2 900 m<sup>3</sup>/h

HMAX = 600 m

#### Procesní odstředivé čerpací agregáty ISO 5199, ISO 2858

Čerpadla jsou vyráběna ve shodě s ISO 5199, ISO 2858. Určena pro procesní aplikace: chemický, petrochemický a potravinářský průmysl. Další provedení: s magnetickou spojkou pro korozní a nebezpečná média, s topným pláštěm.



Série: CSI, CSIV, CSM

QMAX = 1 800 m<sup>3</sup> /h

HMAX = 150 m



### Axiálně dělené spirální čerpací agregáty s dvouvrtkovým oběžným kolem

Horizontální nebo vertikální axiálně dělená jednostupňová spirální čerpadla s radiálním dvouvrtkovým oběžným kolem. Vysoká účinnost, velký pracovní rozsah. Vhodné pro čerpání čistých nebo mírně znečištěných kapalin s nízkou viskozitou. Také v provedení jako požární čerpadlo.



Série: CDS, CDSV

QMAX = 25 000 m<sup>3</sup>/h

HMAX = 180 m

### Plastové odstředivé čerpací agregáty

Horizontální nebo vertikální odstředivá plastová čerpadla. Vhodné pro náročné aplikace. Ideální pro různé oblasti průmyslu, kde je potřeba korozivní, toxické, sterilní a hořlavé kapaliny obsahující suspendované částice nebo krystaly. Také v provedení s magnetickou spojkou.



Série: CSP, CSPV, CSPM

QMAX = 300 m<sup>3</sup>/h

HMAX = 100 m

### Objemové zubové čerpací agregáty

Horizontální nebo vertikální odstředivá plastová čerpadla. Vhodné pro náročné aplikace. Ideální pro různé oblasti průmyslu, kde je potřeba korozivní, toxické, sterilní a hořlavé kapaliny obsahující suspendované částice nebo krystaly. Také v provedení s magnetickou spojkou.



Série: MV, MVM

QMAX=360 m<sup>3</sup>/h

PMAX=25 bar

### **Odstředivé jednostupňové čerpací agregáty EN 733/ DIN 24255**

Horizontální nebo vertikální jednostupňová kozlíková čerpadla. 29 základních velikostí ve shodě s EN 733/ DIN 24255 a 30 nadstandardních velikostí. Vhodné pro všeobecné aplikace v průmyslu a veřejném sektoru. Další provedení: samonasávací (s vakuovým kolem), požární, monoblok, s magnetickou spojkou.



Série: CSE, CSEV, CSEM, CSEB

QMAX = 3 000 m<sup>3</sup>/h

HMAX = 140 m

### **In - line jednostupňové odstředivé čerpací agregáty**

Vertikální in - line jednostupňová odstředivá čerpadla. Vysoká účinnost, nízké NPSH, patentované provedení SPACER. Použití pro různé aplikace v průmyslu i veřejném sektoru, kde je potřeba malý zástavbový prostor. Také samonasávací provedení.



Série: CSN, CSNS

QMAX = 4 000 m<sup>3</sup>/h

HMAX = 150 m

Obrázek č. 5.1: Celkový náhled listu „výběr“ část 1

A B C D				E	F		G	H				
1	▼			DODAVATEL	PRODUKT		Konkrétně	Kontakt				
2	▼				Obecně							
3	▼			<u>Dodavatel 1</u>	Komponent 1	Konkrétní specifikace dodavatele 1		Kontakt 1				
4	▼			<u>Dodavatel 2</u>	Komponent 2	Konkrétní specifikace dodavatele 2		Kontakt 2				
5	▼			<u>Dodavatel 3</u>	Komponent 3	Konkrétní specifikace dodavatele 3		Kontakt 3				
6	▼			<u>Dodavatel 4</u>	Komponent 4	Konkrétní specifikace dodavatele 4		Kontakt 4				
7	▼			<u>Dodavatel 5</u>	Komponent 5	Konkrétní specifikace dodavatele 5		Kontakt 5				
8	▼			<u>Dodavatel 6</u>	Komponent 6	Konkrétní specifikace dodavatele 6		Kontakt 6				
9	▼			<u>Dodavatel 7</u>	Komponent 7	Konkrétní specifikace dodavatele 7		Kontakt 7				
10	▼			<u>Dodavatel 8</u>	Komponent 8	Konkrétní specifikace dodavatele 8		Kontakt 8				
11	▼			<u>Dodavatel 9</u>	Komponent 9	Konkrétní specifikace dodavatele 9		Kontakt 9				
12	▼			<u>Dodavatel 10</u>	Komponent 10	Konkrétní specifikace dodavatele 10		Kontakt 10				
13	▼			<u>Dodavatel 11</u>	Komponent 11	Konkrétní specifikace dodavatele 11		Kontakt 11				
14	▼			<u>Dodavatel 12</u>	Komponent 12	Konkrétní specifikace dodavatele 12		Kontakt 12				
15	▼			<u>Dodavatel 13</u>	Komponent 13	Konkrétní specifikace dodavatele 13		Kontakt 13				
16	▼			<u>Dodavatel 14</u>	Komponent 14	Konkrétní specifikace dodavatele 14		Kontakt 14				
17	▼			<u>Dodavatel 15</u>	Komponent 15	Konkrétní specifikace dodavatele 15		Kontakt 15				
18	▼			<u>Dodavatel 16</u>	Komponent 16	Konkrétní specifikace dodavatele 16		Kontakt 16				
19	▼			<u>Dodavatel 17</u>	Komponent 17	Konkrétní specifikace dodavatele 17		Kontakt 17				
20	▼			<u>Dodavatel 18</u>	Komponent 18	Konkrétní specifikace dodavatele 18		Kontakt 18				
21	▼			<u>Dodavatel 19</u>	Komponent 19	Konkrétní specifikace dodavatele 19		Kontakt 19				
22	▼			<u>Dodavatel 20</u>	Komponent 20	Konkrétní specifikace dodavatele 20		Kontakt 20				
23	▼			<u>Dodavatel 21</u>	Komponent 21	Konkrétní specifikace dodavatele 21		Kontakt 21				
TOP												
PŘEHLED				Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3	Dodavatel 4	Dodavatel 5	Dodavatel 6	Dodavatel 7	Dodavatel 8	Dodavatel 9

Zdroj: vlastní

Obrázek 5.7: Popis listu „výběr“

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
21																				
22																				
23																				
24																				
25																				

Zdroj: vlastní

**Příloha č. 5****Záznam hodnocení dodavatelů zboží**

<b>Firma</b>	<b>Jakost dodávek</b>	<b>Plnění termínů</b>	<b>Úroveň jednání</b>	<b>Cena</b>	<b>Splatnost</b>	<b>Celkem</b>	<b>Hodnocení</b>
Dodavatel 1	8	10	9	8	8	<b>43</b>	Nadstand.
Dodavatel 2	8	6	8	7	7	<b>36</b>	Stand.
Dodavatel 3	7	8	8	6	8	<b>37</b>	Stand.
Dodavatel 4	8	8	9	8	8	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 5	9	7	9	8	7	<b>40</b>	Nadstand.
Dodavatel 6	6	8	7	8	5	<b>34</b>	Stand.
Dodavatel 7	7	9	6	8	8	<b>38</b>	Stand.
Dodavatel 8	6	5	5	7	9	<b>32</b>	Stand.
Dodavatel 9	8	5	7	7	5	<b>32</b>	Stand.
Dodavatel 10	10	4	6	6	6	<b>32</b>	Stand.
Dodavatel 11	9	5	9	6	8	<b>37</b>	Stand.
Dodavatel 12	10	7	9	7	7	<b>40</b>	Nadstand.
Dodavatel 13	8	6	7	6	7	<b>34</b>	Stand.
Dodavatel 14	5	4	4	5	4	<b>22</b>	Nezpůs.
Dodavatel 15	5	7	8	7	9	<b>36</b>	Stand.
Dodavatel 16	8	8	7	8	8	<b>39</b>	Stand.
Dodavatel 17	9	8	9	7	9	<b>42</b>	Nadstand.
Dodavatel 18	9	8	7	7	10	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 19	8	5	6	7	7	<b>33</b>	Stand.

Dodavatel 20	9	9	8	6	9	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 21	9	9	6	6	8	<b>38</b>	Stand.
Dodavatel 22	9	8	9	7	8	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 23	7	9	9	6	7	<b>38</b>	Stand.
Dodavatel 24	8	6	8	6	7	<b>35</b>	Stand.
Dodavatel 25	7	8	8	6	5	<b>34</b>	Stand.
Dodavatel 26	10	10	9	9	9	<b>47</b>	Nadstand.
Dodavatel 27	8	9	8	8	7	<b>40</b>	Nadstand.
Dodavatel 28	9	6	8	9	9	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 29	4	5	5	4	5	<b>23</b>	Nezpūs.
Dodavatel 30	9	9	9	9	9	<b>45</b>	Nadstand.
Dodavatel 31	5	8	9	9	9	<b>40</b>	Nadstand.
Dodavatel 32	9	7	9	9	9	<b>43</b>	Nadstand.
Dodavatel 33	6	8	8	8	8	<b>38</b>	Stand.
Dodavatel 34	9	8	8	8	8	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 35	6	9	6	9	9	<b>39</b>	Stand.
Dodavatel 36	5	4	4	5	5	<b>24</b>	Nezpūs.
Dodavatel 37	8	8	8	7	8	<b>39</b>	Stand.
Dodavatel 38	7	9	8	9	9	<b>42</b>	Nadstand.
Dodavatel 39	9	8	9	9	9	<b>44</b>	Nadstand.
Dodavatel 40	9	8	8	8	8	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 41	8	7	7	8	5	<b>35</b>	Stand.
Dodavatel 42	8	7	7	7	8	<b>37</b>	Stand.

Dodavatel 43	8	7	8	6	7	<b>36</b>	Stand.
Dodavatel 44	9	9	8	6	3	<b>35</b>	Stand.
Dodavatel 45	8	8	8	9	8	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 46	9	8	9	9	9	<b>44</b>	Nadstand.

Zpracovali: Jednatel, Ředitel projektu, Obchodní manažer, Manažer nákupu a kvality, Projektový technik, Hlavní Účetní, Mistr výroby, Kristýna Kreissová

Datum: 2.1.2015

Schválil: Jednatel

Podpis:



**Hodnocení jednotlivých kritérií:**

**Celkové hodnocení:**

- vyhovující 6-10 b.

- nadstandardní 40 - 50 b.

- s připomínkami 3-5 b.

- standardní 26 - 39 b.

- nevyhovující 0-2 b.

- nezpůsobilý 0 - 25 b.

### **Záznam hodnocení dodavatelů služeb**

<b>Dodavatel</b>	<b>Jakost dodávek</b>	<b>Plnění termínů</b>	<b>Úroveň jednání</b>	<b>Cena</b>	<b>Splatnost</b>	<b>Celkem</b>	<b>Hodnocení</b>
Dodavatel 47	10	9	10	7	8	<b>44</b>	Nadstand.
Dodavatel 48	8	10	9	7	7	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 49	4	3	5	5	5	<b>22</b>	Nezpůs.
Dodavatel 50	9	7	5	8	8	<b>37</b>	Stand.
Dodavatel 51	8	9	7	9	9	<b>42</b>	Nadstand.
Dodavatel 52	9	9	9	9	7	<b>43</b>	Nadstand.

Dodavatel 53	9	9	9	9	10	<b>46</b>	Nadstand.
Dodavatel 54	8	8	8	3	7	<b>34</b>	Stand.
Dodavatel 55	5	4	4	5	3	<b>21</b>	Nezpūs.
Dodavatel 56	6	6	9	10	10	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 57	10	9	10	10	8	<b>47</b>	Nadstand.
Dodavatel 58	10	10	10	10	10	<b>50</b>	Nadstand.
Dodavatel 59	7	9	7	10	8	<b>41</b>	Nadstand.
Dodavatel 60	9	10	10	8	8	<b>45</b>	Nadstand.
Dodavatel 61	8	8	8	8	7	<b>39</b>	Stand.
Dodavatel 62	7	7	9	6	7	<b>36</b>	Stand.
Dodavatel 63	8	8	8	6	7	<b>37</b>	Stand.
Dodavatel 64	8	7	9	7	8	<b>39</b>	Stand.
Dodavatel 65	8	9	9	9	10	<b>45</b>	Nadstand.
Dodavatel 66	8	6	9	6	8	<b>37</b>	Stand.
Dodavatel 67	8	9	9	9	10	<b>45</b>	Nadstand.
Dodavatel 68	8	9	9	9	10	<b>45</b>	Nadstand.
Dodavatel 69	9	9	8	8	10	<b>44</b>	Nadstand.
Dodavatel 70	10	9	9	9	8	<b>45</b>	Nadstand.
Dodavatel 71	7	6	6	8	7	<b>34</b>	Stand.
Dodavatel 72	4	4	3	5	4	<b>20</b>	Nezpūs.
Dodavatel 73	9	10	9	9	10	<b>47</b>	Nadstand.
Dodavatel 74	8	9	9	9	10	<b>45</b>	Nadstand.
Dodavatel 75	8	10	9	9	10	<b>46</b>	Nadstand.



Dodavatel 76	5	4	5	4	4	<b>22</b>	Nezpůs.
Dodavatel 77	9	9	9	9	9	<b>45</b>	Nadstand.
Dodavatel 78	9	9	9	9	9	<b>45</b>	Nadstand.

Zpracovali: Jednatel, Ředitel projektu, Obchodní manažer, Manažer nákupu a kvality, Projektový technik, Hlavní Účetní, Mistr výroby, Kristýna Kreissová

Datum: 2.1.2015

Schválil: Jednatel

Podpis:



**Hodnocení jednotlivých kritérií:**

- vyhovující                      6-10 b.
- s připomínkami                3-5 b.
- nevyhovující                    0-2 b.

**Celkové hodnocení:**

- nadstandardní                  40 - 50 b.
- standardní                      26 - 39 b.
- nezpůsobilý                    0 - 25 b.

## **Příloha č. 6**

### **Rozhovor 1**

Rozhovor je prováděn nestandardizovaně s manažerem kvality a nákupu. Délka rozhovoru je přibližně 6 hodin. Otázky byly měněny podle situace. Rozhovor se týká oblasti definice problému a plánu výzkumu. Z uvedených otázek vyplývaly během rozhovoru další doplňující otázky.

#### **Okruh 1 – obecné otázky**

Jaké dodavatele využíváte?

Kolik dodavatelů ve společnosti máte?

Kolik zaměstnanců a jací pracují s dodavateli?

#### **Okruh 2 – stávající systém**

Jaký je současný systém pro výběr dodavatelů ve společnosti?

Jak se pracuje se současným systémem?

Kdo současný systém využívá?

Kdo současný systém spravuje a aktualizuje?

Jak je stávající systém obsáhlý?

Jaké informace systém obsahuje?

#### **Okruh 3 – detailní rozbor stávajícího systému**

Je současný systém dostačující?

Jaké má systém problémy a na co mají vliv?

Na koho mají problémy vliv?

Jaké náklady se v souvislosti s problémy oběvují?

## **Příloha č. 7**

### **Rozhovor 2**

Rozhovor je prováděn nestandardizovaně. Účastněn je především manažer kvality a nákupu a příležitostně další osoby z managementu (jednatelé a ředitelé projektu). Délka rozhovoru je přibližně 2 pracovní dny. Otázky byly měněny podle situace. Rozhovor se týká oblasti stanovení kritérií pro bodovou metodu a samotnou bodovou metodu. Z uvedených otázek vyplývaly během rozhovoru další doplňující otázky.

#### **Okruh 1 – obecné otázky**

Jakou metodu použít pro výběr a hodnocení dodavatelů?

Kolik je potřeba stanovit kritérií?

Jak má být systém obsáhlý?

Jaký by měl být koncept systému?

#### **Okruh 2 – kritéria pro bodovou metodu**

Jak jste dosud hodnotili dodavatele?

Co je pro společnost důležité při výběru dodavatele?

Jaké máte největší problémy s dodavateli?

#### **Okruh 3 – bodová metoda**

Jaký formát je pro společnost nejpřijatelnější?

Jakou škálu pro hodnocení dodavatelů je třeba stanovit?

Jak hodnotíte dodavatele 1, 2, 3, ... ,n? (n = počet dodavatelů)

Jsou všichni dodavatelé vybráni bodovou metodou pro společnost strategičtí?

## **Příloha č. 8**

### **Rozhovor 3**

Rozhovor je prováděn nestandardizovaně. Účastněn je především manažer kvality a nákupu a příležitostně další osoby z managementu (jednatele a ředitele projektu). Délka rozhovoru je přibližně 3-4 hodiny. Z uvedených otázek vyplývaly během rozhovoru další doplňující otázky. Rozhovor je zaměřen na oblast implementace systému a jeho hodnocení.

V jaké fázi implementace se systém nachází?

Zaznamenali již jste nějaké výsledky nového systému?

Jaké pozitivní výsledky nového systému jste zaznamenali?

Jaké negativní výsledky nového systému jste zaznamenali?

Jak jsou pracovníci a management spokojeni s novým systémem?

Chystáte se dále tento systém rozšiřovat a upravovat?

Bude systém základem pro firemní katalogy?

V čem je nový systém lepší oproti předchozímu systému?

Jak se v novém systému orientují stávající zaměstnanci?

Jak se v novém systému orientují nově příchozí zaměstnanci?

Potřebuje nový systém dlouhé zaškolování?